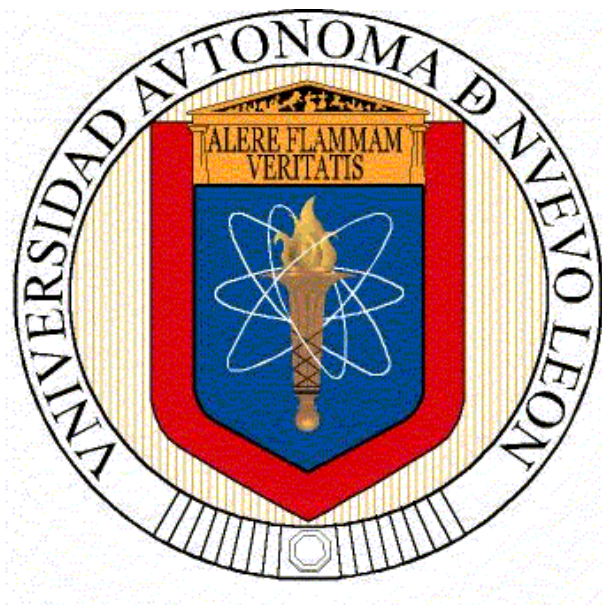


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**“DISEÑO DE UNA ESCALA DE ADN ORGANIZACIONAL Y
ENGAGEMENT APLICADA EN DOS EMPRESAS DEL ESTADO
DE NUEVO LEÓN”**

PRESENTA

LIC. STEPHANY MARÍA ROJAS TORRES

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DICIEMBRE, 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRRECCIÓN DE POSGRADO



TESIS

**"DISEÑO DE UNA ESCALA DE ADN ORGANIZACIONAL Y
ENGAGEMENT APLICADA EN DOS EMPRESAS DEL ESTADO
DE NUEVO LEÓN"**

PRESENTA

LIC. STEPHANY MARÍA ROJAS TORRES

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR DE TESIS
DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

DICIEMBRE 2017

**COMITÉ ACADÉMICO DE MAESTRÍAS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
PSICOLOGÍA DE UANL
PRESENTE.-**

Por la presente nos dirigimos a ustedes para comunicarles que, después de haber revisado las correcciones sugeridas al PRODUCTO INTEGRADOR titulado "Diseño de una escala de ABN Organizacional y Engagement, aplicado a dos empresas del Estado de Nuevo León."

presentado por Lic. Stephany María Rojas Torres egresado en el
período escolar: 2016-2017 de la Maestría en
Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional

lo consideramos **ACEPTADO** para su defensa.

Sin otro asunto de momento, quedamos a sus órdenes.

Dr. José Armando Peña Moreno
NOMBRE DEL DIRECTOR DE TESIS

[Firma]
FIRMA

7/Nov/2017
FECHA

Dr. Alvaro Antonio Ascary Aguilón Ramírez
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS

[Firma]
FIRMA

29/Nov/17
FECHA

Mtra. María Eugenia González García
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS

[Firma]
FIRMA

7-Dic. 2017
FECHA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL

<<Esta tesis corresponde a los estudios realizados con una beca de excelencia otorgada por el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). >>

La presente tesis titulada "Diseño de una escala de ADN Organizacional y Engagement aplicada en dos empresas del Estado de Nuevo León"

Presentada por Stephany María Rojas Torres

Ha sido aprobada por el comité de tesis.

Dr. José Armando Peña Moreno
Director de tesis

Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguilón
Revisor de tesis

Mtra. María Eugenia González García
Revisora de tesis

Dedicatoria

A mis padres, María Eugenia Torres Valverde y José Carlos Rojas Corrales por creer firmemente en mí, darme su apoyo, dedicación, amor y complicidad incondicionalmente y por ser siempre mi ejemplo de esfuerzo constante.

Este logro es dedicado sin lugar a duda a ustedes por haber dedicado tantos años de crianza y enseñanzas para procurar que yo fuera lo que hoy soy como persona, han sido mi sostén en cada momento, gracias por no soltar mi mano y por motivarme constantemente, reconozco que sin su apoyo no hubiera logrado llegar a alcanzar mi sueño de estudiar fuera del país.

A mi familia en general por su constante apoyo emocional a lo largo de tantos años de estudio, especialmente a mi familia materna, mi abuelita, mis tíos, tía, primas y primos, por estar presentes en los momentos difíciles y en las alegrías.

A mi hermana Laura Yuliana y a mi hermano Jean Carlo, por haber sido compañeros de juego y crianza en eternas horas de juegos y diversión, aprendí junto a ustedes el valor de compartir y tolerar, gracias por su apoyo incondicional a pesar de las dificultades, su presencia en mi vida ha sido fundamental como ejemplo de esfuerzo y perseverancia para mantenerme en el intento de finalizar cada proyecto que tengo la oportunidad de comenzar.

A mi sobrino Matías Josué, mis ahijadas Valentina y Marisol, por darme la oportunidad de ser mejor persona, pues con su ternura y luz han llegado a sensibilizarme e iluminar aún más mi mundo, son la bendición más grande que tengo, los amo con todo mi corazón.

A nube que en muchos momentos hizo mucho más llevadero el camino y el aprendizaje más allá de los salones, me ofreció de manera mutua la compañía para transitar una experiencia en común, tratando de hacerme sentir acompañada y querida en tantos momentos difíciles; nuestros caminos tomaron rumbos distintos pero los buenos momentos siempre quedaran en la memoria, para ti deseo los mejores éxitos, la felicidad de hacer lo que te gusta y todo el bienestar que puedas lograr.

Agradecimientos

Al terminar este proyecto de graduación lleno de retos me es necesario dar las gracias a Dios por mantenerme con vida y salud, permitiéndome así cerrar otra etapa en mi vida.

Al Gobierno de México por el apoyo brindado a los estudiantes extranjeros. <<Esta tesis corresponde a los estudios realizados con una beca de excelencia otorgada por el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores>>

A mi director de tesis el Dr. José Armando Peña Moreno de quien he recibido todo el apoyo y conocimiento en la elaboración de este trabajo; gracias por acceder a ser mi asesor principal de tesis, por ser una guía y colaborar en cada paso del proceso de desarrollar este proyecto de graduación, por su compromiso para que todo se desarrollara de la mejor manera y finalmente por brindar la oportunidad de aprender de sus amplios conocimientos.

Al panel de expertos que gracias a su colaboración al brindar observaciones, sugerencias y opiniones fue posible la validación del instrumento. Al Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguillón director de la Facultad de Psicología de la UANL, al maestro Ricardo Varela, a la Mg.PS. Yolanda Sierra Castellanos directora de posgrado Psicología Ocupacional y Organizacional, Universidad El Bosque, Colombia; al Lic. Javier Labarthe Carrara catedrático de la Universidad Católica de Uruguay y finalmente a la Ps. Mg. Liliana Osorio Jaramillo Coordinadora de Evaluación, Universidad Católica de Colombia.

A las dos empresas participantes en ésta investigación por el apoyo para la aplicación de los instrumentos, a través del Mtro. David Pereira y la Mtra. Miriam Decanini ya que ellos fueron los contactos claves por medio de quienes fue posible la aplicación de la escala, gracias por brindarme una mano y colaborar en mi proyecto de graduación.

A cada uno de los (as) profesores (as), dirección de carrera, coordinación de maestría que a lo largo del posgrado formaron parte del cuerpo docente que impartió los cursos que conforman el programa, porque gracias a sus aportes en la formación, hoy tengo la oportunidad de finalizar con esfuerzo mis estudios y a la Universidad Autónoma de Nuevo León por impartir la carrera siempre con calidad para sus estudiantes.

Infinitas gracias a todos por sus aportes y permitirme crecer integralmente en cada una de las áreas importantes para una persona, ha sido un privilegio haberme cruzado en este caminar con cada uno de los mencionados.

Tabla de contenido

Índice de tablas	vi
Índice de figuras y gráficos	vii
CAPÍTULO I.....	i
INTRODUCCIÓN	i
1.1 Introducción al trabajo	1
1.2 Planteamiento del objetivo de estudio	3
1.3 Preguntas de investigación.....	4
1.4 Justificación	4
1.5 Planteamiento de objetivos	5
1.5.1 <i>Objetivo General</i>	5
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i>	6
1.6 <i>Limitaciones</i>	6
CAPÍTULO II.....	1
MARCO TEÓRICO	1
2.1 Contexto conceptual-teórico	8
2.2. Antecedentes	8
2.3 ADN Organizacional	11
2.2.3.1 <i>Gestión del ADN Organizacional</i>	17
2.3 Engagement	19
2.4 Teorías de la motivación para complementar el Engagement.....	25
2.5 Psicología positiva para complementar el Engagement.....	28
CAPÍTULO III	36
MARCO METODOLÓGICO	36
3.1 Enfoque de la investigación.....	32
3.2 Hipótesis	33
3.3 Escenario	33

3.4 Población o participantes	35
3.5 Variables de estudio	36
3.6 Instrumento	39
3.6.1 Validez y confiabilidad del instrumento	40
CAPÍTULO IV	45
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	45
4.1 Análisis Factorial Exploratorio	45
4.2 Análisis de Fiabilidad	50
4.2.1 Por dimensiones	51
4.2.2 Por categorías de las dimensiones	56
4.3 Resultados de datos demográficos	62
4.4 Análisis del impacto de los resultados de la escala likert, en la aplicación de la escala de ADN Organizacional y Engagement en el ámbito laboral.....	66
4.4.1 Resultados del nivel por dimensiones.....	68
4.4.2 Resultados del nivel por categorías teóricas de las dimensiones.....	71
4.5 Esquema del perfil del ADN Organizacional y del Engagement obtenido.....	83
4.6 Análisis de correlación	85
4.7 Discusión	87
CAPÍTULO V	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
5.1 Conclusiones	90
5.2 Recomendaciones	92

Índice de tablas

Tablas	Pág.
Tabla 1. Determinante de varianza de la escala ADN Organizacional y Engagement	46
Tabla 2. KMO de la Escala de ADN Organizacional y Engagement	46

Tabla 3: Aporte y distribución de cada reactivo dentro de cada dimensión	47
Tabla 4: Alfa de Cronbach Diomensión ADN Organizacional	51
Tabla 5: Aporte de cada reactivo a la dimensión del ADN Organizacional.....	52
Tabla 6: Alfa de Cronbach Escala ADN Organizacional y Engagement	53
Tabla 7: Aporte de cada reactivo a la dimensión de Engagement	53
Tabla 8: Alfa de Cronbach categoría "A"ADN Organizacional	56
Tabla 9 Distribución del aporte de cada reactivo a la categoría "A" de la dimensión de ADN Organizacional	56
Tabla 10: Alfa de Cronbach categoría "B"ADN Organizacional.....	57
Tabla 11: Distribución del aporte de cada reactivo de la categoría "B"de la dimensión de ADN Organizacional	58
Tabla 12: Alfa de Cronbach Categoría "C"dimensión de Engagement	59
Tabla 13: Distribución aporte cada reactivo a la cateorifía "C"de la dimensión del Engagement	60
Tabla 14: Alfa de Cronbach de la Categoría "D"de la dimensión de Engagement.....	61
Tabla 15: Distribución del aporte de cada reactivo a la categoría "D"de la dimensión de Engagement	61
Tabla 16: Porcentaje de grado académico en ambas empresas	62
Tabla 17: Porcentaje de edad en ambas empresas	63
Tabla 18: Porcentaje de Estado Civil en ambas empresas	64
Tabla 19: Porcentaje de Género en ambas empresas	64
Tabla 20: Porcentaje de Puesto actual en ambas empresas	65
Tabla 21: Porcentaje de tiempo laborado en empresa de ambas organizaciones.....	65
Tabla 22: Único puesto desempeñado en la empresa de ambas organizaciones	66

Índice de figuras y gráficos

Figuras	Pág.
Figura 1. Variables independientes	37
Figura 2. Variables dependientes.....	37
Figura 3. Organización interna del instrumento Escala de ADN Organizacional y Engagement	43
Figura 4. Rango del nivel de ADN Organizacional y Engagement.	67
Figura 5. Perfil de los principales indicadores de ADN Organizacional y Engagement obtenidos de la escala diseñad	84
Figura 6. Rango del grado de correlación Spearman	85
Figura 7. Propuestas de sistema de actualización de capacitaciones al empleado.....	96
Gráficos	
Gráfico 1. Nivel de ADN Organizacional por empresa.	69
Gráfico 2. Nivel de Engagement por empresa.....	70
Gráfico 3. Nivel de Categoría "A" de Engagement por empresa	72
Gráfico 4. Elementos de Cadena de ADN Organizacional by Gary Neilson en categoría "A" del ADN Organizacional.....	73
Gráfico 5. Nivel de Categoría "B" ADN Organizacional	75
Gráfico 6. Porcentajes del tipo de ADN Organizacinla de la Categoría "B" de la dimensión del ADN Organizacional	76
Gráfico 7. Nivel de la Categoría "C" del Engagement	77
Gráfico 8. Porcentajes de los elementos de la categoría "C" del Engagement por empresa	79
Gráfico 9. Nivel de la Categoría "D" del nivel de Engagement.	80
Gráfico 10. Porcentajes de los elementos complementarios del Engagment.....	81

Resumen

Con ésta investigación, se elaboró una escala de ADN Organizacional y Engagement, para determinar si existe correlación entre ambas variables. Se diseñó un instrumento para medir el ADN Organizacional y el Engagement, retomándose la idea de Salanova & otros (2004) en el instrumento Utrecht Work Engagement Scale, y las ideas de Holdon & Silverman (2007) en el ADN Organizacional; para estructurar un total de 60 ítems divididos en dos dimensiones, las cuales se subdividen en dos categorías cada una. Posteriormente, se solicitó a las empresas aplicar éste instrumento a trabajadores del área de administración y operativos como parte del proceso de validación del instrumento. Resultando en el análisis final, que para ambas empresas los niveles que arrojan los resultados tanto para la dimensión del ADN Organizacional como para el Engagement alcanzan el nivel muy alto seguido del nivel alto. De manera específica en dicha aplicación se determina finalmente que las empresas no poseen un ADN puro, sino que los tipos de ADN que proponen en su teoría Holdon & Silverman (2007), se encuentran distribuidos de manera proporcional ya que si bien los puntajes no son iguales tampoco se halla una marcada diferenciación que sugiera un tipo de ADN específico. Se concluye que los niveles de ADN Organizacional y Engagement son muy altos, que los tipos de ADN están distribuidos proporcionalmente sin despuntar algún en específico, y que para éste primer acercamiento a partir de la muestra obtenida no se haya una correlación significativa entre las variables o dimensiones, por lo que se recomienda ampliar la evaluación con una muestra mayor a fin de determinar el comportamiento de la escala y las variaciones importantes ésta pueda presentar.

Palabras claves: ADN Organizacional, Engagement, escala, tipos de ADN Organizacional, Psicología positiva, Teorías de Motivación.

Abstract

With this research we elaborated an Organizational DNA and Engagement scale to determinate if there is a correlation between both variables. An instrument for measuring Organizational DNA and Engagement was designed, retaking Salanova and others's (2004) ideas in the instrument Utrecht Work Engagement Scale, and Holdon & Silverman's ideas in organizational DNA; to structure a total of 60 items divides into two dimensions, which are subdivided into two categories each.

Subsequently, the companies were requested to apply this instrument to workers in the administration and operational areas as a part of the validation process of the instrument. As a result it was obtained that for both companies the levels of Organizational DNA and Engagement reached the very high level followed by the high level.

Specifically in this application, it is finally determined that companies do not have a pure DNA, however the types of DNA proposed by Holdon and Silverman (2007) are distributed proportionally since although the scores are not equal neither is there a marked differentiation suggesting a specific type of DNA.

It is concluded that the levels of Organizational DNA and Engagement are very high, that the type of DNA are distributed proportionally without any specific type, and that for this first approach from the sample obtained there is no significant correlation between the variables or dimensions, so it is recommended to extend the evaluation with a larger sample in order to determine how the scale is going to behave and what important variations it may present.

Key words: DNA Organizational, Engagement, escale, tips of DNA Organizational, Positive pshychology , Motivations theories.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al trabajo

En la actualidad las empresas en diversos momentos de su vida productiva, buscan las mejores condiciones para construir una organización integral, intentando dar respuesta a esas inquietudes sobre sí las razones de sus esfuerzos, sus planes de acción y la dinámica organizacional que se ha desarrollado en su empresa, son suficientes para generar un compromiso, ese fiel reflejo entre la empresa y su esencia con su fuerza laboral.

Si partimos de la idea anterior, la necesidad de determinar de dónde nace o dónde se origina el nivel de Engagement que existe en cada nivel, área o departamento de una empresa, cobra importancia y podría brindar datos o información que le permita a la empresa evaluar su estructura genética y desarrollar estrategias más efectivas para poseer empleados engaged que respondan a esos elementos vitales que forman parte del ADN Organizacional.

Una manera de intentar dar respuesta es determinar el origen, esos elementos que conforman la base esencial de la empresa, al identificar si la dinámica del sentir y actuar de sus colaboradores, es un reflejo del ADN Organizacional o bien responde a otros elementos o factores a los que la dinámica laboral está expuesta o influenciada.

Siguiendo ésta línea de pensamiento, conocer buena parte de la genética de una empresa, abre la posibilidad de plantear la idea de si al haber claridad en el tipo de ADN es probable que la empresa desarrolle y posea trabajadores engaged; en un entorno de trabajo con signos claros de engagement que reflejen, comulguen y sean congruentes con los elementos medulares del tipo de ADN Organizacional que ha establecido la empresa desde su gestión, nacimiento, desarrollo estructural y esencia actual.

Para efectos de ésta investigación y partiendo de la idea planteada anteriormente, se busca determinar si existe correlación entre ambas variables, para ello se han elegido dos empresas con amplia trayectoria, con índices o estándares de calidad altos, con poca rotación de personal, así como con una estructura organizacional clara y solida, ya que al utilizar su nivel de estabilidad o salud va a permitir identificar claramente si existe, dicha relación en condiciones favorables y así poder eventualmente establecer un parámetro de salud organizacional.

Finalmente a partir de lo antes expuesto, se plantea el diseño de una escala como propuesta de evaluación de éstas dos variables, abriendo la posibilidad de hacer varios análisis, sin embargo en el presente trabajo solo se analizará el tipo y nivel de ADN Organizacional y Engagement, además se realizará un análisis factorial exploratorio y de fiabilidad desde el SPSS con el fin de dar más sustento al instrumento, para finalmente determinar el último elemento que se desea conocer, que es si existe una correlación entre ambas variables por medio de un análisis de Spearman.

Como resultado de la investigación se abre la posibilidad de estructura una matriz de indicadores, fortalezas y áreas de oportunidad tanto para las empresas participantes como para ir delineando en éste primer acercamiento un perfil específico del ADN Organizacional y Engagement. Así mismo, a partir del análisis de los resultados, nace la posibilidad de diseñar un plan de actualización de las capacitaciones, impartidas a los empleados en temas que responden de muchas formas a los elementos, evaluados dentro de ésta investigación como parte, de las variables de ADN Organizacional y Engagement, entendida como el aporte materializado de la investigación a las empresas, con lo que se busca mantener, elevar o mejorar los indicadores obtenidos.

1.2 Planteamiento del objetivo de estudio

La presente investigación tiene la particularidad de iniciar con una línea investigativa-práctica, es decir, que para responder a una necesidad identificada desde un problema o dificultad existente en alguna organización, busca primero tomar en cuenta dos variables, analizar sus relación y determinar finalmente si dentro de sus factores es posible el surgimiento de dificultades comunes en las empresas, manifestadas en áreas que comúnmente presentan altos niveles de inconvenientes, como dinámica organizacional, rotación del personal, desempeño laboral bajo, etc.

Se busca establecer si, partiendo del hecho de ser testigo de la fluidez de una empresa grande bien organizada y con gran prestigio, se puede determinar, identificar e incluso medir los tipos y niveles de ADN Organizacional y Engagement que pueden estar presentes en una organización que mantenga altos estándares en todos sus niveles.

Lo anterior, pretende crear en condiciones favorables una herramienta con un estándar óptimo de evaluación con el cual se puedan medir otras organizaciones con dificultades y así tener una medida o nivel de hasta dónde o que elementos tendrían que estar presentes y que no lo están, con el fin de que al identificarlos o diagnosticar sea más sencillo conocer el origen de las fortalezas y/o las áreas de oportunidades; información con la cual se pueda trazar un plan de acción o prevención por medio de la consultoría.

En síntesis lo antes expuesto permite plantear dentro de la presente investigación, a manera de propuesta la elaboración de una herramienta de evaluación que mida, en un mismo instrumento aspectos de estructura (Gary Neilson) y tipos de ADN Organizacional (Holdon &

Silverman); mientras que en relación a los aspectos medulares del Engagement se toma en consideración la idea de Salanova y colaboradores, complementados con aspectos generales de la psicología positiva y teorías de la motivación para darle más soporte a la evaluación del nivel de Engagement dentro de la herramienta.

1.3 Preguntas de investigación

- 1.3.1 ¿Cuál es el tipo de ADN Organizacional presente en la empresa?
- 1.3.2 ¿Qué nivel de Engagement está presente en los empleados del área de producción?
- 1.3.3 ¿Hay elementos que permitan relacionar el tipo de ADN Organizacional con el nivel de Engagement?
- 1.3.4 ¿Es posible plantear una herramienta que mida ADN Organizacional y Engagement en un mismo instrumento?

1.4 Justificación

En la actualidad uno de los fenómenos que ha llamado mucho la atención es el nivel de compenetración que exhiben los trabajadores para con su empresa desde sus respectivos puestos de trabajo y el sentido de pertenencia dentro de la organización. Es así como Arturo Villegas (2011), en formando el ADN Empresarial, indica que contar con colaboradores que vivan principios y valores, y que los apliquen en su vida personal y profesional, les convertirá en personas de calidad que conforman obligatoriamente una empresa de excelencia.

Los estudios e investigaciones más recientes apuntan a estructurar los aspectos que siempre han existido y que de muchas maneras se ven ejemplificados a lo largo de los años en los entornos laborales, esos factores y elementos que describen el grado de afinidad, compenetración y finalmente de compromiso de los empleados con su lugar de trabajo, desde sus puestos de trabajo y especialmente con cada una de las funciones que delimitan el perfil de cada puesto de trabajo. Es posible ver así como una Organización con influencias fuertes de ADN, en alguna forma, están determinadas por el comportamiento individual de cada empleado. (Nielson, Pasternack y Mendes, 2005).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando que demuestran que analizar en el presente trabajo el ADN Organizacional y el Engagement, adquiere una especial importancia debido a la posible relación recíproca entre factores, tales como el nivel de compromiso y la adherencia a las practicas correctas que versa la empresa como base de su ADN Organizacional, dando como resultado la real dinámica organizacional que vive la empresa; y la inminente posibilidad de medir en una sola herramienta y un diagnostico final.

1.5 Planteamiento de objetivos

1.5.1 Objetivo General

1.5.1.1 Diseñar un instrumento que permita medir en una sola herramienta el ADN Organizacional y el Engagement.

1.5.1.2 Establecer si existe la correlación entre el ADN Organizacional y el Engagement.

1.5.2 Objetivos Específicos

1.5.2.1 Elaborar una escala de evaluación de ADN Organizacional y Engagement.

1.5.2.2 Distinguir el nivel de información que manejan los empleados sobre el ADN

Organizacional de las empresas.

1.5.2.3 Determinar los puntos clave que componen el Engagement presentados por los trabajadores de las empresas.

1.6 Limitaciones

Como limitaciones para desarrollar ésta investigación se enumeran las más significativas a continuación;

1.6.1 En promedio un 40% de los trabajadores encuestados tiene un nivel de escolaridad de secundaria a preparatoria, lo que podría ser un contratiempo en la aplicación de los instrumentos en la investigación al no comprender bien las instrucciones o preguntas e incluso el vocabulario en general.

1.6.2 El tiempo, puede ser una limitante potencial, ya que las áreas evaluadas son las de producción y administración, por lo que el tiempo para la observación y la aplicación de los instrumentos está limitada y no puede ser en cualquier momento.

1.6.3 El tamaño de la muestra ya que por factores propios de organización y las funciones de los puestos de trabajo en ambas empresas, dificultan el acceso a un número mayor de participantes.

1.6.4 Una última limitante para efectos del trabajo puede ser el hecho que se está trabajando en la recolección de los datos de dos empresas de giros diferentes, lo que podría arrojar diferencias marcadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Contexto conceptual-teórico

En la actualidad muchos han sido los temas que han ido adquiriendo fuerza dentro de la jerga laboral, algunos de ellos son los de ADN Organizacional y Engagement, dos términos que se entrelazan de manera muy estrecha ya que invariablemente muchos de sus elementos se ven influenciados.

De manera tal que, estos dos conceptos serán desarrollados en el presente trabajo basados en la información acuñada recientemente especialmente en Estados Unidos, Europa y otros países de Latinoamérica.

Para ubicar la investigación se han elegido algunas investigaciones que han desarrollado las variables elegidas para el presente trabajo, a fin de que sirvan de referente teórico y sustento investigativo.

2.2. Antecedentes

2.2.1 ADN Organizacional

Una de las investigaciones previas es el "Estudio exploratorio del ADN Organizacional en el departamento de Ingeniería y Medio Ambiente de una empresa manufacturera multinacional y la influencia que sobre el mismo ejerce el Comportamiento con el Trabajo, uno de los factores estudiados por la psicología positiva" de Gacía, E. (2010); en dicha investigación se descubrió y describió la relación existente entre el proceso cognitivo del talento humano y los factores del contexto organizacional expresados en la percepción del tipo

de organización y del compromiso con el trabajo; se utilizó el instrumento "Mission DNA Profiler", obteniéndose que los grupos de análisis exhibieron normalidad entre 20% y 75%, la probabilidad de diferencias significativas en las medidas de áreas y género fue de 67% y 80%, el índice de correlación fue de 0.154 entre la percepción del tipo de organización y los componentes del compromiso con el trabajo.

Otra de las investigaciones que se han desarrollado con el tema del ADN Organizacional es la de Miranda, A. (2013) titulada "ADN Organizacional y disciplinas de las Organizaciones inteligentes en empresas de servicios petroleros en la ciudad de Maracaibo", en la que se buscó la relación entre el ADN Organizacional y Disciplinas de las Organizaciones inteligentes; retomando a exponentes como Neilson y Pasternack (2005) y Senge (2009) respectivamente.

Los resultados indicaron que fue alto el nivel de ADN Organizacional lo cual favorece las operaciones actuales de las empresas y moderado en cuanto al comportamiento general de la Disciplina de las organizaciones inteligentes; encontrándose una baja y positiva la relación entre ambas variables en la aplicación a empresas del ramo petrolero.

2.2.2 Engagement

Una de las investigaciones que se han desarrollado bajo éste tema es la de García, C. (2013) "Estudio de la relación del Engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa", dicho estudio pretendía comprobar si existe relación entre el engagement y la rotación de personal de las sucursales de cafeterías ubicadas en Xalapa, de ésta forma se obtuvo un diagnóstico del grado de presencia del engagement y se

conoció la dirección e intensidad de la relación entre el engagement y la rotación de personal, permitiendo conocer las fortalezas y establecer estrategias para disminuir las debilidades, y así aumentar la probabilidad de retener el talento humano en la organización.

Otra de las investigaciones previas es la de Salcedo, M.P (2013) sobre "El papel del Engagement en la dirección de una PYME"; que pretende estudiar los comportamientos de un grupo de empleados de una empresa, para determinar si los mismos describen o no las conductas de trabajadores engaged; obteniéndose una nivel medio de Engagement.

A partir de los resultados obtenidos se determinó que el Engagement se relaciona con los recursos disponibles, tanto personales como laborales, la salud y los resultados de la organización, permitiendo un crecimiento en espiral ascendente del compromiso, generando una sensación de disfrute que parece ser contagiosa y mejora la calidad de vida de las personas.

Una tercera investigación es la de Berardi, A. (2015) sobre "Motivación y Engagement", la cual desarrolló el concepto de motivación laboral analizando los elementos que la influyen como las técnicas motivacionales especiales para luego estudiar el concepto de Engagement, con lo que se establecieron las variables intervinientes y así poder establecer la relación existente entre ambos conceptos.

En los resultados se describe una relación entre variables de manera directa ya que se obtuvieron valores medios y altos para la motivación como para el Engagement, de esta forma al aumentar los valores de motivación también se aumentaron los del Engagement.

2.3 ADN Organizacional

2.3.1 Conceptos

La metáfora del ADN resulta útil para entender los elementos que definen la capacidad de ejecución de las organizaciones. El ADN está compuesto por dos largas cadenas de nucleótidos unidas por pares de cuatro bases. La secuencia de estas cuatro bases define las instrucciones que crean un organismo específico. Similarmente, puede describirse el ADN de una organización a partir de cuatro bases que, combinadas de millares de maneras, definen los rasgos únicos de cada organización (Nielson, Pasternack y Mendes, 2005).

El ADN Organizacional para Linda Holdon & Robert Silverman (2007) constituye una manera deliberada de pensar nuestras empresas y sus patrones de prácticas de liderazgo y gestión en sus contextos. Como fundamento para comprender a las organizaciones, sustituye a muchos otros enfoques con respecto a los modelos o formas organizacionales, y a otros enfoques como el trabajo en equipo, toma de decisiones y desarrollo de los empleados, entendidas como consideraciones y actividades separadas o cuando menos más independientes.

2.3.2 Exponentes principales

2.3.2.1 Estructura Teórica por Gary Neilson

Los investigadores Días y Pulido (2006), parten de la estructuración establecida por Nielson, Pasternak y Mendes en 2005; y describen una manera de comprender y ver

ejemplificada la estructura del ADN humano en las organizaciones, definiendo así que implicaciones o aspectos pueden verse en cada una de las cuatro bases que componen la cadena del ADN Organizacional.

Estas bases son las siguientes:

A. Estructura: ¿Qué forma tiene la jerarquía organizacional? ¿Cómo se conectan las líneas y cajas de la organización? ¿Cuántos niveles existen en la jerarquía? ¿Cuántos reportes directos tienen cada nivel?

B. Derechos de decisión: ¿Quién decide qué? ¿Cuántas personas participan en un proceso de decisión? ¿Dónde empieza la autoridad de una persona para tomar decisiones y dónde termina la de otra?

C. Motivación: ¿Qué objetivos, incentivos y trayectorias de carrera tienen los empleados? ¿Cómo se recompensa al personal por sus logros? ¿Qué preocupaciones e inquietudes se fomentan en la gente, tanto explícita como tácitamente?

D. Información: ¿Cuáles indicadores se utilizan para medir el desempeño? ¿Cómo se coordinan las actividades y cómo se transfiere el conocimiento? ¿Cómo se comunican las expectativas y el progreso? ¿Quién sabe qué cosa? ¿Cómo se transmite la información desde quien la tiene hasta quien la necesita? (Díaz, I. & Pulido, I. 2006).

Días y Pulido (2006) detallan que una vez que Neilson y otros (2005) estructuraron las bases de la estructura de la cadena del ADN Organizacional, encontraron que las empresas se podían clasificar en siete tipos de organizaciones según respondían a los elementos o cuestionamientos de cada base; estos autores definieron que los cuatro primeros tipos no son saludables y los tres primeros sí.

Dicho tipos de organizaciones los describen los autores de la siguiente manera:

A. La organización pasiva-agresiva «Todo el mundo está de acuerdo, pero nada cambia». En estas organizaciones nadie pareciera preocuparse demasiado. Llegar a un consenso para emprender grandes cambios no es un problema, pero implementar estos cambios es casi imposible. Una resistencia pasiva pero fuerte de las operaciones rutinarias vence a las iniciativas corporativas. Los empleados suponen que «con el tiempo todo pasa» y los ejecutivos, enfrentados a una organización apática, se lamentan de estar «arando en el mar».

B. La organización descoordinada «Dejemos que florezcan todas las flores». Estas organizaciones irradian iniciativa e inteligencia. Poseen individuos inteligentes y emprendedores, pero que muchas veces no están alineados. Es un ambiente sin barreras, donde cada quien puede aferrarse a una idea y tratar de llevarla a cabo. Sin embargo, sin una dirección fuerte y una sólida fundación de valores comunes, las iniciativas pueden chocar y explotar, o simplemente desaparecer. Como resultado, la organización siempre está cerca de perder el control.

C. La organización inmadura «El viejo modelo se encuentra con un mundo nuevo». Estas organizaciones funcionan a toda máquina. Se han expandido más allá de lo que su modelo organizacional puede soportar. El poder se suele encontrar concentrado en la cúpula, y la organización reacciona lentamente a los desarrollos del mercado. Alguien podría ver oportunidades de ventas o cambios positivos, pero le es casi imposible convertir su nueva idea en la bandera de la organización. El legado de la toma de decisiones desde arriba hacia abajo está demasiado arraigado.

D. La organización superdirigida «Somos del corporativo, y estamos aquí para ayudarlos». Cargadas con múltiples capas gerenciales, estas organizaciones están virtualmente paralizadas. Consumidas por demasiados jefes, en ellas los gerentes pasan su tiempo chequeando el trabajo de los subordinados en lugar de buscar nuevas oportunidades o amenazas en el horizonte. Muchas veces son burocráticas y politizadas. Estas organizaciones frustran a los individuos emprendedores y orientados a resultados.

E. La organización justo-a-tiempo «Ganar por una nariz». Aunque no siempre se preparan para los cambios inminentes, estas organizaciones poseen una habilidad para «buscarles la vuelta» sin perder de vista el objetivo estratégico. Tienen una actitud de poder hacerlo todo, inspira a los empleados y promueve la creatividad, pero también pueden desgastar a los mejores y más brillantes productores de ideas. Sin procesos o estructuras consistentes y disciplinadas, los grandes éxitos muchas veces se convierten en maravillas irrepetibles y no en una fuente confiable de ventajas competitivas.

F. La organización militar «Volar en formación». Todo el mundo conoce su papel y lo ejecuta diligentemente, lo cual crea el efecto de una ejecución fluida y consistente. Las organizaciones militares son jerárquicas. Operan de acuerdo con un modelo controlador que les permite ejecutar eficientemente un gran número de transacciones similares. Pueden concebir y ejecutar estrategias brillantes, incluso repetidamente; pero no enfrentan bien los eventos que no han sido planificados.

G. La organización fuerte «Mejor imposible». Estas son las organizaciones que inspiran admiración y envidia porque todo parece resultarles fácil: ganancias, adquisición de talento, liderazgo. Son como los alumnos populares del bachillerato que tenían las mejores notas, eran buenos deportistas y conseguían las parejas más atractivas. Las organizaciones

fuertes parecen destinadas a la grandeza. Son flexibles y previsoras, y además atraen a personas que trabajan en equipo. Aunque pueden tropezar con una piedra, como todas las compañías, superan rápidamente los obstáculos.

Son las organizaciones más saludables, precisamente porque no creen en su propia supremacía; por el contrario, siempre buscan en el horizonte la próxima batalla competitiva o innovación de mercado.

2.3.2.2 ADN Organizacional como Herramienta competitiva y diagnostica

Autores como Linda Holdon & Robert J. Silverman (2007), se han dado a la tarea de estudiar, aspectos estructurales de la génesis que constituye una empresa, bases sobre la cuales se edifica el engranaje llamado organización. Estos autores describen que el ADN Organizacional tiene sus raíces en el pensamiento occidental; reflejado en escritos y prácticas de muchos siglos. Su aplicación en este caso nos permite considerar a las organizaciones en cuatro tipos distintos relacionados con el mundo del trabajo cotidiano; así se estructuró el ADN factual, conceptual, contextual e individual.

Para los autores mencionados cada tipo de ADN implica diferentes actitudes y prácticas: el factual a estimar, predecir y determinar; el conceptual a creer, contender, negar y suponer; el contextual a descubrir, aprender, percibir y relacionar; el individual a desear, temer, esperar y predecir.

El ADN factual habla de la realidad de nuestro mundo basado en hechos y organizaciones comprometidas a conocerse a sí mismas y a sus entornos a través de la recolección de datos. Esta información proporciona un barómetro permanente con una

evaluación continua del desempeño. También es crucial para el desarrollo de políticas así como de procedimientos.

El ADN conceptual se enfoca en grandes ideas motivadoras que asumen la forma de teorías, visiones y otros aspectos conceptuales. Usamos estas ideas para orientarnos a sistemas de creencias, ideología y marcos de referencia que frecuentemente nos proporcionan justificación o guía para nuestra vida hasta nuestro trabajo.

El ADN contextual se refiere a los entornos en los que nos desempeñamos. Dirige nuestra atención a los problemas y aspectos que enfrentamos; a las estrategias que aplicamos para darle forma a nuestra organización y a los contextos en los que se sitúan comparativamente entre sí.

El ADN individual se refiere a nosotros como individuos, gente que vive en cooperación mutua pero también singularmente, con nuestras voces, voluntades, metas e intereses. En términos humanos, somos inventivos al desarrollar relaciones positivas y apreciativas en nuestras organizaciones, que nos conducen a lograr nuestras necesidades más profundas.

Dentro de esta clasificación Holdon & Silverman (2007) identifican a partir de sus investigaciones en cuatro empresas que todos los tipos de ADN tienen presencia en todas las organizaciones, pero que indiscutiblemente existe un ADN dominante.

2.2.3.1 Gestión del ADN Organizacional

Siendo ésta una forma de concebir a las organizaciones, los referentes teóricos tienen a lo más una década de haber desarrollado el término, es así como en el viejo continente, específicamente en España el tema ha tomado gran importancia y se habla de una gestión de las empresas desde su ADN Organizacional, describiéndolo metafóricamente y encontrando en cada elemento de la organización el genoma.

Partiendo de ésta idea, se describirán algunos referentes que exponen sus posición con respecto al ADN Organizacional y cómo es posible concebirla en cada aspecto o elemento de las organizaciones.

Es así como Yolanda Romero (2014) en un artículo para la Revista FOCUS, describe a la empresa como un ser vivo que posee áreas funcionales, grupos de trabajo y unidades de negocio en lugar de cromosomas. Sus genes se expresan a través de las habilidades, actitudes, comportamientos y hábitos de sus profesionales. Finalmente, el ADN de la organización se pone de manifiesto en sus estrategias y políticas, su cultura, su estilo a la hora de dirigir, comunicarse, y como no, en el desarrollo de fórmulas y procesos de trabajo. De esta forma cada empresa desarrolla su propio código genético que le permite sobrevivir, desaparecer o evolucionar y diferenciarse.

Según Romero (2014) la información que contiene el ADN se traduce al final en la creación de una proteína que será la que ejerza la acción en el organismo. Este proceso es conocido como “expresión génica”. Siguiendo nuestra metáfora, en las empresas estas proteínas son las personas, los equipos de profesionales y las redes funcionales e interacciones que realizan entre ellos. Son los que producen valor, crean sinergias y hacen sostenibles a las organizaciones.

Explica Romero (2014) que si se produce un cambio en el ADN, la proteína no se fabrica y no funciona, produciéndose entonces mutaciones en el organismo/empresa. Sin embargo, a veces no hay cambio en el ADN, no hay mutaciones, son “los factores ambientales” (políticas internas, presión, desarrollo profesional, espacios de comunicación, etc.), los que hacen que se exprese en exceso, por defecto o incluso que no se exprese correctamente la proteína/ profesionales. Se producen entonces patologías, problemas que atentan contra la salud de toda la empresa, pues minan el desempeño y por ende, los resultados. Así pues nuestro comportamiento y funcionamiento como organización es producto de nuestros genes y de la expresión de los mismos.

Por último argumenta Romero (2014), que las empresas cumplen ciclos y necesitan realizar un chequeo de su genoma para poner en marcha procesos de transformación destinados a rejuvenecer y reinventarse, así como impulsar de nuevo su capacidad de competir con éxito en el mercado. El código genético de una organización puede transformarse y regenerarse al igual que algunos anfibios se recuperan de heridas graves y regeneran nuevos tejidos.

Profundicemos ahora, en el código genético base sobre el que apoyar la regeneración organizacional:

A-Compromiso: crear una cultura corporativa fuerte, actualizada y sobre todo co-creada por toda la organización.

B-Visión: diseñar estrategias promoviendo el crowdsourcing y capilarizarla en proyectos transversales fomentando el liderazgo compartido.

C-Energía: fomentar el bienestar corporativo para conseguir profesionales más equilibrados, creativos y con mayor capacidad para aprovechar todas sus habilidades y potencial.

D-Creatividad/Innovación: fusionar la inteligencia colectiva para fomentar la ideación y estimular en los equipos el pensamiento crítico y divergente al servicio del negocio.

E-Intraemprendimiento: crear hábitats que rompan barreras organizativas y se evolucione hacia enfoques alternativos, más flexibles y rápidos que fomenten la proactividad, la tolerancia al error, así como la delegación de toma de decisiones otorgando mayor autonomía y liderazgo al profesional.

F-Resiliencia: entrenar la fortaleza, la flexibilidad y el coraje de los equipos y profesionales como armas para afrontar y crecer en la dificultad; donde la voluntad, la disciplina, el optimismo y el sentido del humor son clave.

G-Transparencia: crear espacios y canales para compartir información y fomentar el diálogo interpersonal y colectivo, establecer herramientas de feedback que permitan una comunicación abierta, fluida y constructiva.

2.3 Engagement

2.3.1 Concepto

Cárdenas, T.J & Jaik A. (2014) exponen en su publicación que el Engagement es un término de uso reciente en el ámbito laboral, por lo cual es necesario revisar las aportaciones que lo originaron, Engagement surge en 1990 con William a. Kahn, quien estudia las organizaciones dedicadas al cuidado de personas con bajos recursos, con enfermedades o en edad avanzada; en sus trabajos se identificaron los problemas y las estrategias que utilizan para enfrentarlos; a través de estos estudios el Engagement surge relacionado con el compromiso, es decir, el

estado en el cual las personas expresan su ser entero-física, cognitiva y emocional- en el papel que desempeñan dentro de la organización.

Salanova & Llorens (2008) analizan que autores como Malach & Leiter (1997), después de 25 años de estudiar el fenómeno del burnout, como agotamiento mental en el desempeño profesional, surge la pregunta “¿pueden los empleados trabajar de forma enérgica, estar altamente dedicados a sus trabajos y disfrutar al máximo estos momentos?” iniciándose así una serie de estudios para identificar lo opuesto al burnout, utilizando el término Engagement con el objetivo de generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones.

En significados.com se expone que Engagement es una palabra del inglés que se puede traducir como ‘compromiso’ o ‘fidelidad’. Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso e implicación que tiene un trabajador con su empresa. En este sentido, el Engagement de un trabajador se refleja en los resultados de su trabajo y el nivel de compromiso que este siente hacia la organización donde labora, traduciéndose en mayor rendimiento laboral, mayor satisfacción personal y mejor salud mental.

Cardenas & Jaik (2014) describen que el origen del término “Engagement” tiene sus sustento en dos grandes disciplinas como la filosofía y la psicología, ya que en el libro de Aristóteles “la gran ética” se hayan referencias a la eudaimonía traducida como felicidad; mientras que en el campo de la psicología sus raíces teóricas datan de los planteamientos Humanistas de exponentes como Maslow y Rogers.

Es así que desde una perspectiva psicológica, el Engagement es un estado de realización positiva que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Un trabajador engaged siente el trabajo como algo retador y divertido, que lo inspira y lo entusiasma, que le produce

momentos de verdadero placer y satisfacción, y no como una carga agobiante que le consume la vida, de allí los altos niveles de dedicación y vigor con que realiza sus tareas. Lo contrario al Engagement es el burnout, que es el síndrome de estar quemado laboralmente.

Por otro lado, el Engagement se ha definido como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli et al., 2002); y partiendo de esta premisa, el Engagement es realmente un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo; más que un estado específico y temporal, el Engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta específica.

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse. La dedicación se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que se realiza. En contextos laborales, es un concepto cercano al término “implicación en el trabajo”. La absorción se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz trabajando, mientras se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando y es posible dejarse llevar.

También es posible encontrar su origen, en lo que se conoce como corriente de las organizaciones positivas, y definido como un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral, aspectos que son medulares en la investigación de Engagement como un fenómeno. Siendo un aspecto motivacional intrínseco clave, dirigido a la consecución de metas.(Salanova y Schaufeli, 2004).

Desde ésta línea de pensamiento es posible entender el Engagement y verlo traducido en las dinámicas organizacionales cuando los empleados engaged afrontan la jornada laboral llenos

de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Se trata de trabajadores que disfrutan con la ejecución de su trabajo y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización, que conducen a aumentar su bienestar, desempeño, compromiso y satisfacción laboral (Salanova y Schaufeli, 2004).

2.3.1.2 Engagement para algunos exponentes

Para Tripijana y Llorens (2015) la investigación científica ha puesto de manifiesto que el Engagement es importante ya que incrementa el desempeño, la calidad, satisfacción y compromiso organizacional; asimismo el Engagement tiene un efecto positivo sobre la satisfacción con la vida y un efecto negativo sobre los síntomas depresivos. Los empleados engaged se sienten más comprometidos con la organización, tienen menos índices de absentismo y no tienen la intención de abandonar la organización.

Tener empleados engaged puede ofrecer una ventana competitiva a las organizaciones, ya que los empleados engaged ofrecen una calidad de servicios superior, según la percepción de sus clientes, también tienen menos errores, sufren menos lesiones y accidentes de trabajo, muestran comportamientos de trabajo más innovadores y son mejor evaluados por sus supervisores en términos de eficacia y rendimiento en el trabajo que sus compañeros menos engaged. Si bien conocer las consecuencias de Engagement es importante, también lo es conocer los antecedentes que hacen posible que se genere este estado mental positivo relacionado con el trabajo. Las investigaciones demuestran que cuanto más recursos laborales estén disponibles en el trabajo, aumenta la probabilidad de tener más empleados engaged.

Cárdenas & Jaik (2014), argumentan que después de revisar diversos autores e investigaciones que abordan los componentes del Engagement, las autoras consideran que se debe estar integrado por recursos personales y recursos organizacionales.

Bajo la línea de pensamiento anterior los recursos personales son mecanismos motivacionales que relacionan y comprometen a las personas con su trabajo, entre ellos pueden identificarse cinco recursos personales importantes vinculados directamente con el Engagement, tales como características personales, factores psicológicos, autoeficacia, capital psicológico y resiliencia.

Entre los recursos organizacionales o laborales, que se vinculan al Engagement, Salanova y Schaufeli (2009) los definen como aquellos recursos que “tienen la función de ser motivadores intrínsecos, porque fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y su desarrollo; pero también pueden desempeñar el papel de motivadores extrínsecos porque son instrumentos fundamentales para el logro de los objetivos de trabajo”, presentando tres recursos laborales que se retoman en esta investigación, el apoyo social, la autonomía y el feedback o retroalimentación.

Por otro lado para Vila, Álvarez y Castro (2015), el nivel de Engagement de los empleados es en la actualidad, uno de los indicadores más importantes de la calidad en la dirección de recursos humanos, pues constituye una característica diferenciadora entre aquellos empleados que están buscando hacer lo mínimo para cumplir con su trabajo y los que están poniendo todo su esfuerzo, energía y entusiasmo en su trabajo que consideran una parte fundamental de su vida. A nivel organizativo, contar con personal altamente engaged puede suponer la diferencia entre crecer o simplemente sobrevivir; tal y como lo señala el informe Gallup (2013), en donde para conseguir un mayor número de clientes e incrementar la

participación del mercado, las empresas deben primero ganarse los corazones y las mentes de sus empleados.

Bajo esa misma idea, Saks (2006) indica que el Engagement influye positivamente en los resultados empresariales; no obstante; puesto que es un constructo a nivel individual, el impacto en los resultados empresariales se produce a través de su influencia en los resultados a nivel individual.

En palabras de Aryee et al. (2012), en la medida que el Engagement en el trabajo refleja una mayor relación con el rol laboral propio, este llevará a una percepción del rol laboral en la que se incluye un amplio rango de comportamientos, entre ellos el comportamiento innovado, ya que los empleados engaged en su trabajo presentan altos niveles de energía, entusiasmo, concentración, inspiración, intensidad, resistencia mental y persistencia; consecuentemente es más probable que exploren varias vías para solucionar los problemas, busquen con entusiasmo nuevas ideas y promuevan ideas creativas.

Durán y Manteca (2013), la importancia de tomar en cuenta que cuando se habla de Engagemet, muy buena parte de la literatura existente en la actualidad hace regencia o alusión a buscar sus orígenes bien relacionados con el enfoque de la psicología Positiva, ya que éstos autores la enmarcan dentro del estudio de las experiencias positivas, los rasgos de personalidad positiva, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previenen o reducen la incidencia de la psicopatología laboral.

Manteca, A.J & Durán, M.A. (2012, exponen que si se parte de este enfoque, cobra mayor sentido los planteamientos de Salanova (2002) al exponer que el Engagement puede ser traducido al castellano como “vinculación psicológica con el trabajo” o “ilusión por el trabajo” y se define como un “estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”. El vigor implica altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo; la dedicación se manifiesta por altos niveles de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo; y la absorción se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz trabajando, se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando; se asume que el vigor y la dedicación son los polos opuestos del agotamiento y del cinismo, respectivamente, síntomas centrales del burnout.

2.4 Teorías de la motivación para complementar el Engagement

Hablar de motivación en la presente investigación se hace de vital importancia, ya que es indiscutible que encierra procesos dentro de los cuales el ser humano necesariamente desarrolla sus habilidades y destrezas, para ir a medida que evoluciona alcanzando cada etapa de ciclo vital con el mayor grado de satisfacción y realización posible.

Dado lo anterior, es oportuno abordar el tema de la motivación en los ámbitos laborales, ya que una de las ideas centrales de esta investigación gira en torno a la correlación entre el ADN Organizacional y el Engagement, en donde muchos de los elementos de estas dos variables se ven estrechamente ligados a los mecanismos y procesos de la motivación humana.

Para efectos de éste trabajo, la motivación se ha tomado como un aspecto complementario del Engagement, razón por la cual se expondrán conceptos y posturas de algunos exponentes en relación a lo que concibe como motivación laboral.

En su libro sobre psicología de la motivación González (2008) define motivación como todo proceso psíquico (percepción, memoria, pensamiento, tendencia, emoción, sentimiento, etc) que refleja la interacción establecida entre el sujeto y el mundo, y sirven para regular la actividad del individuo y su conducta; todo fenómeno psíquico es a su vez es un reflejo de la realidad y un eslabón en el proceso regulador de la actividad.

Este mismo autor explica que la motivación es un conjunto concatenado de procesos psíquicos que al contener el papel activo creador de la personalidad, en constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetivos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y como consecuencia regulan la dirección de objetivo-meta y la intensidad o activación del comportamiento y se manifiestan finalmente como actividad motivada.

De igual forma se puede encontrar dentro de las teorías de la motivación, que existen muchos exponentes que se han dado a la tarea de investigar, analizar y describir, eso que el ser humano necesita y/o que le permite iniciar desde acciones comportamentales hasta proyectos; se describirán algunas de las teorías de los investigadores más relevantes que han logrado impactar activamente la vida del ser humano al acuñar y estructurar pautas explicativas, dando pie a la utilización de esa información para mejorar la calidad y estilos de vida a nivel general de las personas, siendo una de esas áreas la vida laboral.

Tomando como punto de partida lo expuesto, Robbins (2009) expone en su libro un recuento de algunas teorías motivacionales más importantes que se describen a continuación:

El planteamiento más conocido e importante es la teoría de jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow (1991) para quien un deseo consiente o una conducta motivada puede servir como una especie de canal a través del cual se expresan otros propósitos. Las actuales concepciones de la motivación parecen asumir que un estado motivacional es un estado especial, peculiar, claramente diferente.

Así mismo Maslow (1991) describe que no todas las conductas o reacciones son motivadas, al menos no en el sentido corriente de buscar la gratificación de las necesidades, o sea, buscar lo que falta o se necesita.

Una segunda teoría, es la de Douglas McGregor sobre X,Y; en la que expuso dos visiones diferentes de los seres humanos, una en negativo en esencia llamada teoría X, y el otro básicamente positivo denominado teoría Y, ya que después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, concluyó que los puntos de vista que aquellas tenían de la naturaleza de los seres vivos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo a ellos.

Siguiendo esta línea de pensamiento la teoría X supone que a los empleados les disgustan el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar; y la teoría Y supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.

Otra de las teorías importantes es la de Herzberg, de dos factores o bien teoría de motivación-higiene, en la que expone que el criterio de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Los factores de higiene tienen que ver con aspectos como el salario y beneficios, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, relaciones con el supervisor, seguridad laboral; y por otro lado los factores de motivación están relacionados con el cargo, es decir, ascenso, libertad de decidir cómo realizar un trabajo y reconocimientos.

Por último pero no menos importante la teoría de David McClelland, se centra en tres necesidades logro, poder y afiliación, que se distinguen como necesidad de logro (nLog) impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación al un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo; necesidad de poder (nPod) que es una necesidad de hacer que los otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos; y necesidad de afiliación (nAfi) que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

2.5 Psicología positiva para complementar el Engagement

Así como lo expone Ulloa (2013), el término de psicología positiva ha sido acuñado recientemente, sin embargo es atribuido a la teoría de Maslow quien a mediados del siglo XX, ya sugería la importancia del crecimiento, amor, optimismo, espontaneidad, coraje, aceptación y humildad entre otros, todos ellos conceptos fundamentales de la psicología positiva actual.

Este autor también comenta que la psicología se ha tornado de suma importancia para las organizaciones desde el momento en el que autores como Krishnaveni y Ramkumar (2006) acuñan el concepto de Comportamiento Organizacional Positivo, el cual determina que el talento humano es posible que sea uno de los activos valiosos y de mucho empuje para una empresa si se enfatiza en desarrollar un comportamiento organizacional positivo.

Ulloa (2013) también expone que en términos propiamente de psicología positiva encontramos en la literatura como principales exponentes a Martin Seligman y a Csikszentmihalyi (2000), quienes retoman el concepto de Maslow indicando que “su propósito principal es empezar el cambio en el campo de la psicología al hacer una transformación del enfoque de las preocupaciones al de la construcción de cualidades positivas”.

Asimismo Contreras (2006) indica que el término psicología positiva fue propuesto por Martin Seligman, quien tras dedicar gran parte de su carrera al estudio de la indefensión aprendida y a la psicopatología, dio un giro radical hacia el estudio de lo que él llamó fortalezas y virtudes humanas. Su propuesta fue presentada inicialmente en la conferencia inaugural de su período como presidente de la American Psychological Association.

No obstante, las primeras aproximaciones hacia la psicología positiva se remontan a finales de los años 20, con los escritos de Watson sobre el cuidado psicológico de los infantes, y a finales de los años 30, con el trabajo de Terman y colaboradores sobre el talento de los estudiantes así como su ambiente académico y los factores psicológicos relacionados con la felicidad marital.

Por su parte para Seligman (2003), las emociones positivas pueden centrarse en el futuro, presente o pasado. Respecto al futuro, están el optimismo, la esperanza, la fe, y la confianza; las relacionadas con el presente son la alegría, la tranquilidad, el entusiasmo la euforia, el placer y la más importante el llamado flow, o experiencia óptima, que incluye felicidad, competencia percibida e interés intrínseco por la actividad realizada.

Seligman & Christopher (2000), mencionan las fortalezas de carácter, que son propias de cada persona y que pueden ponerse en práctica. Las fortalezas son rasgos o características

psicológicas que se presentan en situaciones distintas a través del tiempo, y sus consecuencias suelen ser positivas.

De ésta forma poner en práctica una fortaleza provoca emociones positivas auténticas y actúan como barreras contra la enfermedad, entre estas se encuentran el optimismo, las habilidades interpersonales, la fe, el trabajo ético, la esperanza, la honestidad, la perseverancia y la capacidad para fluir (flow), entre otras.

2.5.1 Comportamiento Organizacional Positivo

Es uno de los constructos más estudiados en el ámbito organizacional de los últimos años, según Ulloa (2013) desde esta perspectiva se marca una diferencia importante respecto al abordaje tradicional de la psicología aplicado a las organizaciones, más centrada en los procesos y en las dificultades que se suscitan en su interior, que en sus fortalezas y virtudes.

Siguiendo la línea de pensamiento de Ulloa (2013) el Comportamiento Organizacional Positivo, más que considerar al trabajador como un medio para incrementar la productividad en las organizaciones, se preocupa por incluir aspecto de felicidad, salud, motivación así como aspectos positivos de las personas dentro de las organizaciones; por lo que en éste orden de ideas, la dirección dentro del Comportamiento Organizacional Positivo está plenamente identificado con el rol que el individuo desempeña en la organización y sus características.

Éste último aspecto que se desprende de la psicología positiva para ser aplicado de forma específica en las organizaciones, permite dimensionar de forma más clara la importancia y el real impacto que genera poner la atención en los procesos humanos dentro de las empresas, pues adoptar la perspectiva de que cada trabajador es un activo clave dentro del engranaje de

la fluidez de la dinámica organizacional, permite aprovechar las ventajas que emanan de sensibilizar y humanizar los procesos administrativos y los entornos laborales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo, a partir de la cual se pretende diseñar una herramienta que identifique y describa algunos elementos del ADN Organizacional y del Engagement para determinar qué nivel de ambas variables está presente en las empresas.

Según Hernández (2010), la investigación de tipo descriptivo busca especificar, propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población, ya que únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren.

Por otro lado Hernández, 2010 indica que los estudios de tipo exploratorio examinan un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes; es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guía no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio; o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Siguiendo la línea de pensamiento de Hernández 2010, el tipo de investigación es de tipo **descriptivo-exploratorio**, descriptivo ya que se pretende especificar las propiedades de las variables ADN Organizacional y Engagement evaluadas en una misma herramienta, mientras que es exploratoria ya que desde la teoría y la literatura no existen antecedentes de que se haya medido o estudiado la relación de éstas dos variable ni que exista un instrumento que las mida en una sola herramienta.

3.2 Hipótesis

Según Hernández (2010), las hipótesis descriptivas se utilizan a veces en estudios descriptivos, para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar.

Para efectos de la presente investigación se han planteado las siguientes hipótesis:

H₁: Los niveles de ADN Organizacional y Engagement evaluados son altos por encima del 80% en su aplicación.

H₂: Es posible que exista una correlación entre las variables de ADN Organizacional y el Engagement.

H₀: Las variables son independientes, lo que llevaría a que no exista una correlación significativa entre ambas variables.

3.3 Escenario

La aplicación del instrumento diseñado dentro de ésta investigación se llevó a cabo en dos empresas de distinto giro, el principal motivo fue lidiar con la limitante del tiempo disponible por los empleados para poder realizar la aplicación y poder así completar el mínimo de la muestra requerida, lo anterior permitió analizar la forma en la que el instrumento se podía comportar, al evaluar las variables en trabajadores tanto de empresas como de áreas de trabajo diferentes.

Ya que la forma en la que se exponen los resultados es utilizando el seudónimo de empresa "X" y "Y", se realizará una breve y general descripción de dichas empresas para contextualizar la aplicación.

Es oportuno mencionar que ambas empresas son grandes centros de operaciones y negocios, gozando de un prestigio de marca e imagen que las hacen compañías con un alto grado de desarrollo administrativo y humano que permite que la innovación en los productos y una fuerte tendencia a generar vínculos claves para la expansión de negocios, les permite mantenerse liderando el mercado respectivo para cada empresa. El tener una base robusta y consolidada permite que para efectos de ésta investigación se propicie el escenario apropiado en donde validar y evaluar el comportamiento de las variables sobre las cuáles gira ésta investigación.

Permitiendo que se generen datos reales, indicadores claros que perfilen planes de acción hacia solucionar dificultades presentes en distintas áreas como clima organizacional, evaluación del desempeño, procesos de innovación, etc.

Es así como se describirá a manera general los aspectos más importantes de la empresa "X", ya que es una empresa grande de giro refresquero multinacional que tiene sus centro de operaciones en el estado de Nuevo León contando con al menos 5 sucursales distribuidas en los distintos municipios; con un capital humano de aproximadamente 3000 trabajadores en distinto puestos, también son otros estados de la república mexicana en donde operan sedes de ésta compañía; extendiéndose a otras latitudes de mundo como Suramérica y los Estados Unidos.

Por su parte la empresa "Y" es una empresa grande multinacional de giro de manufactura de productos de papel con una sola sede en el Estado de Nuevo León, pero cuanta con varias sedes en otros estados de la República de Mexicana, así como otras latitudes como Centroamérica, Europa, Suramérica. Esta empresa cuanta en la sede de Monterrey con aproximadamente 550 trabajadores distribuidos en distintos puesto.

3.4 Población o participantes

Hernández (2010), describe que para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). El sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio. Estas acciones nos llevarán al siguiente paso, que consiste en delimitar una población.

3.4.1 Población

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, 2010).

Según Hernández (2010), es posible describir que la población son el total de dos empresas en dos áreas de trabajo administración y operarios, siendo aproximadamente 3000 empleados del área administrativa para la empresa "X", mientras que del área de producción de la empresa "Y" son 250.

3.4.2 Muestra y tipo de la muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández, 2010).

La muestra elegida para ésta investigación es de tipo probabilística y estratificada, ya que según Hernández (2010), la muestra probabilística es aquella en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Es de tipo estratificada ya que el interés del investigador es comparar sus resultados entre segmentos, grupos o nichos de la población, porque así lo señala en planteamiento del problema.

3.5 Variables de estudio

Fernández (2015) indica que una vez que se ha definido claramente cada variable es preciso establecer relaciones entre ellas para efectos de la investigación y el establecimiento de la hipótesis. Según el tipo de relación, las variables pasarán a ser dependientes o independientes. Habrá una variable principal a partir de la cual se analizará el comportamiento de la otra, de una variable subordinada o dependiente a la primera. Así, tenemos una variable principal y otras que dependen de ésta primera.

Es de ésta forma que para efectos de ésta investigación que se han definido las variables dependientes y las independientes expuestas en las figuras 1 y 2.

Figura 1. Variables Independientes de estudio

<u>Variable</u>	<u>Concepto</u>	<u>Operacionalización</u>
ADN Organizacional	Puede describirse el ADN de una organización a partir de cuatro bases que, combinadas de millares de maneras, definen los rasgos únicos de cada organización (Nielson, Pasternack y Mendes, 2005).	Determinar el nivel, elementos de cadena y tipo de ADN Organizacional.
Engagement	Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Salanova, Schaufeli, 2002)	Determinar el nivel, elementos y aspectos complementarios del Engagement.

Fuente: Rojas, S. (2017)

Figura 2. Variables Dependientes de estudio

	<u>Variable</u>	<u>Concepto</u>	<u>Operacionalización</u>
Elementos del ADN Organizacional De Gary Neilson	Estructura	Jerarquías, niveles, conexiones entre puestos de trabajo	Identificar los elementos jerárquicos y secuencia de trabajo entre los puestos.
	Información	Indicadores para evaluar desempeño, coordinación de actividades, instrucciones a seguir para realizar las tareas	Evaluar el nivel de información que existe sobre aspectos claves e importantes q es preciso que manejen los trabajadores.
	Motivación	Incentivos, trayectoria, reconocimientos, recompensas, compensaciones, percepción de los trabajadores de su trabajo.	Medir la percepción que tienen los trabajadores sobre los sistemas de compensaciones tangibles y no tangibles que ofrece la empresa.
	Poder de decisión	Quién decide, qué decide, cuando decide, autoridad, tipos de autoridad.	Evaluar si los trabajadores identifican y conocen bien el sistema de autoridad y poder de decisiones que tiene la empresa para realizar las tareas.

Tipos de ADN Organizacional de Holdon & Silverman	ADN Contextual	Dirige nuestra atención a los problemas y aspectos que enfrentamos y a las estrategias que aplicamos para darle forma a nuestra organización y a los contextos en los que se sitúan comparativamente entre sí	Busca aprender, percibir y relacionar
	ADN Conceptual	Se enfoca en grandes ideas motivadoras que asumen la forma de teorías, visiones y otros aspectos conceptuales	Se practica creer, contender, negar y suponer
Tipos de ADN Organizacional de Holdon & Silverman	ADN Individual	Somos inventivos al desarrollar relaciones positivas y apreciativas en nuestras organizaciones, que nos conducen a lograr nuestras necesidades más profundas.	Genera espacio para desear, temer, esperar y predecir
	ADN Factual	Habla de la realidad de nuestro mundo basado en hechos y organizaciones comprometidos a conocerse a sí mismas y a sus entornos a través de la recolección de datos	Su fin es estimar, predecir y determinar
Elementos característicos del Engagement Salanova & otros	Vigor	Se caracteriza por altos niveles de energía, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse	Evaluar que dentro de los elementos de la percepción de los trabajadores las características del vigor están presentes.
	Absorción	Se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz trabajando, mientras se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando y es posible dejarse llevar.	Identificar que existen elementos de la absorción presentes en el sentir y expresar de los trabajadores.
	Dedicación	se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo que se realiza	Evaluar que nivel de dedicación presentan los trabajadores con sus puestos de trabajo.
Elementos característicos de la Psicología Positiva	Generalidades Psicología positiva	Elementos generales de los conceptos de la Psicología Positiva y sus exponentes.	Determinar si elementos de la psicología positiva están presentes en la percepción de los trabajadores.
	Generalidades	Aspectos principales de las	Identificar si elementos generales

	de Teorías de la Motivación	teorías de la motivación que complemente el Engagement.	de las teorías de la motivación están presentes complementando los factores o características del Engagement.
--	------------------------------------	---	---

Fuente: Rojas, S. (2017)

3.6 Instrumento

El instrumento utilizado en la presente investigación ha sido elaborado para los efectos específicos que competen al análisis final de las variables que se pretenden medir. Razón por la cual y partiendo de la falta de un instrumento que evaluara las variables de ADN Organizacional y Engagement en una misma herramienta, se inicia el proceso de selección de los conceptos base, a partir de los cuales se pretende plantear los reactivos correspondientes a cada variable.

Después de una búsqueda extensa se determina que conceptos han sido explorados dentro de la teoría de cada variable y se hace una elección de los componentes que integrarán las categorías de cada dimensión que finalmente constituirá el instrumento.

Zapata & Canet (2008) y expresan que una escala de medición constituye un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten medir el nivel alcanzado por un atributo o concepto determinado no directamente observable en un objeto; por lo que partiendo de esa definición y una vez terminado el proceso selección y revisión teorica, se inicia el proceso de construcción de la composición interna de la herramienta, que por la naturaleza se decide nombrarla escala por la constitución y evaluación de variables distintas.

Dentro de la composición interna del instrumento se estructuran inicialmente dos dimensiones, correspondiente a las dos variables, es decir, ADN Organizacional y

Engagement. Dentro de cada dimensión existen dos categorías, a las que se les asigna una letra del abecedario de manera consecutiva, con eso la dimensión del ADN Organizacional está constituida por las categorías "A" y "B", mientras que la dimensión del Engagement por las categorías "C" y "D".

Como último aspecto tomado en cuenta para la construcción de los reactivos de la escala, cada categoría (A,B,C y D) está compuesta por cierta cantidad de componentes que responden a aspectos teóricos en los cuales se desea fundamentar el contenido del instrumento, asignándose así cuatro componentes para la categoría "A" mismos que corresponden a los cuatro elementos de la cadena del ADN Organizacional que propone Gary Neilson, Pasternak y Mendes (2005); cuatro componentes para la categoría "B" que responden a los cuatro tipos de ADN Organizacional que exponen en su teoría los autores Holdon & Silverman (2007); tres serán los componentes para la categoría "C" que corresponden a los principales elementos del Engagement que acuñan Salanova & otros (2009) y dos para la categoría "D" que finalmente responden a generalidades de la psicología positiva y las teorías de la motivación, como elementos complementarios de la evaluación del Engagement.

Dicha distribución se puede visualizar de manera completa en la figura 1, en la que se estructura de manera específica el sentido que contienen los reactivos que fueron redactados para construir la escala.

3.6.1 Validez y confiabilidad del instrumento

Una vez que el instrumento estuvo construido, se procedió a aplicar el método Delphi que como lo expone Urrutia & otros (2014), dicho método permite obtener la opinión de un panel de expertos; es utilizado cuando existe escasa evidencia empírica, los datos son difusos

o predominan factores de índole subjetiva; así mismo permite a los expertos expresarse de manera libre ya que las opiniones son confidenciales; evitando problemas como la escasa representatividad y el dominio de algunas personas sobre otras.

Asimismo con el primer planteamiento del instrumento se realizó una aplicación preliminar para determinar que ajustes iniciales era preciso incorporar, dicha aplicación arrojó preliminarmente un tipo de ADN Organizacional amalgamado entre conceptual e individual sugiriendo que paralelamente al Engagement alto podría ser una correspondencia ya que dichos tipos de ADN corresponden a dar responsabilidad al trabajador evaluando su desempeño y dándole un valor clave como un activo importante dentro de la empresa.

Dicha aplicación sirvió esencialmente para iniciar el proceso de validación de la escala como una herramienta de evaluación ya que la muestra fue muy pequeña, pues el objetivo era evaluar principalmente la parte del contenido y la redacción de los reactivos y otros elementos que pudieran dar mejor sentido a la evaluación de las variables.

Una vez se realizó la aplicación preliminar del instrumento se procedió a conformar un panel de expertos basados en el método Delphi antes expuesto, a fin de que a partir de sus experticias, experiencias y conocimientos dentro del campo en relación con las dos variables que se investigan, evaluando si la pertinencia, claridad y precisión de cada uno de los reactivos era buena, mala, regular; igualmente se tuvo en cuenta sus comentarios, sugerencias u observaciones en un formato que les fue proporcionado.

El panel de expertos estuvo conformado por los siguientes profesionales:

- Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguilón, Director de la Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Nuevo León y consultor de diversas empresas.

- Mtro. David Pereyra, Máster en Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Coordinador de Gestión del Talento de Essity.
- Dra. Yolanda Sierra Castellanos, Directora Especialización en Psicología Ocupacional y Organizacional, Facultad Psicología, Universidad El Bosque, Colombia.
- Licda. Lilliana Osorio Jaramillo, Coordinadora de Evaluación Universidad Católica de Colombia.
- Licdo. Javier Labarthe Carrara, Catedrático de la Universidad Católica de Uruguay.

Es importante mencionar que al haber tres profesionales extranjeros como parte del panel de expertos, se hace necesario hacer la salvedad que sus comentarios, observaciones y sugerencias se tomaron en cuenta en tanto no afectara principalmente, la redacción y el sentido de la comprensión de los reactivos al conservar palabras y expresiones que fuesen comprensibles dentro del contexto de la población mexicana.

Lo anterior no se dificultó ya que si bien es cierto cada región del mundo posee sus propias expresiones dentro del lenguaje y los procesos de la comunicación, que hacen comprensible la vida en el día a día de formas diferentes, muy características, autóctonas y propias, también es cierto que se trata de países latinoamericanos que guardan entre sí grandes semejanzas y similitudes.

Figua3. Organización interna del instrumento: ESCALA DE ADN ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT

<u>Dimensión</u>	<u>Categorías</u>	<u>Componentes por Categoría</u>		<u>Rango de reactivos</u>	<u>Cantidad de reactivos</u>	<u>Autores de Referencia</u>	<u>Total de reactivos</u>	<u>Total de categorías</u>	<u>Total de Componentes de categoría</u>
<u>ADN ORGANIZACIONAL</u>	A Elementos de Gary Neilson	I.	Estructura	1 al 3	3	Elementos de Gary Neilson	32	2	8
		II.	Información	4 a 6	3				
		III.	Derechos de decisión	7 a 9	3				
		IV.	Motivación	10 a 12	3				
	B Tipos de ADN Holdon& Silverman	V.	ADN Factual	13 a 17	5	Tipos de ADN Holdon& Silverman			
		VI.	ADN Conceptual	18 a 22	5				
		VII.	ADN Contextual	23 a 27	5				
		VIII.	ADN Individual	28 a 32	5				
<u>ENGAGEMENT</u>	C Elementos de Salanova	IX.	Vigor	33 al 38	6	Elementos de Salanova	28	2	5
		X.	Absorción	39 al 42	4				
		XI.	Dedicación	43 al 49	7				
	D Elementos complementarios del Engagement	XII.	Generalidades Psi. Positiva	50 al 55	6	Seligman			
		XIII.	Generalidades T. Motivación	56 al 60	5	Diversos autores			
TOTAL							60	4	13

Fuente: Rojas,S. 2017

3.7 Procedimiento

Una vez recibida la autorización para la realización de la investigación por parte de las empresas, e informados los participantes sobre la confidencialidad de los datos suministrados, se procedió a la aplicación de la escala de ADN Organizacional y Engagement en una sesión agenda donde los empleados fueron comunicados de la escala con una breve exposición sobre las instrucciones para diligenciar la escala y asegurando su comprensión.

Para controlar la validez interna y externa se procederá con racionalidad, siguiendo procesos estadísticos con el programa estadístico SPSS a fin de que exista un alto control en la validez de los resultados.

3.8 Análisis de datos

Recopilada la información mediante la aplicación de la escala, se procede a capturar las respuestas utilizando un archivo Excel que posteriormente será trasladada al procesador SPSS Statistics versión 20 para así obtener el análisis de la estadística descriptiva. Los resultados de los niveles serán procesados al crear una escala de medición con el SPSS para obtener los niveles resultantes de la aplicación. Asimismo se utilizará el SPSS para hacer un análisis de correlación de Spearman a fin de conocer si existe y en qué grado la correlación. Este proceso se desarrollará a detalle en el capítulo de análisis de resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis Factorial Exploratorio

Escala ADN Organizacional y Engagement

Ferrando & otros (2010), plantean que según Stevens (1992), y teniendo en cuenta que el análisis factorial genera tantos factores como variables iniciales es necesario determinar cuáles deben retenerse en el modelo. Para ello podemos utilizar la regla de Kaiser; que indica que retener aquellos factores cuyo valor característico sea superior a 1. El criterio de Kaiser se recomienda cuando tenemos menos de 30 variables y la comunalidad media es superior a 0,70 o cuando el número de casos es mayor que 250 y con una comunalidad media mayor que 0,60.

La medida más habitual es el KMO de Kaiser (1970) que evalúa hasta qué punto las puntuaciones en cada una de las variables son predecibles de las demás. El rango de valores del KMO es de 0 a 1, y cuanto más alto el valor, más substancialmente entre ellas estarán las variables. Como valor de referencia, Kaiser (1970) sugiere que la matriz de correlación será apropiada para factorizar si el KMO es igual o superior a 0.80.

Partiendo de lo expuesto por Ferrando & otros 2010, dentro de ésta investigación que corresponde al diseño de una escala de ADN Organizacional y Engagement se utilizó una base de datos capturados de la aplicación de 154 escalas aplicadas y debidamente completadas.

Debido a la composición teórica de donde nace la escala, compuesta por dos dimensiones que se subdividen en dos categorías, el análisis factorial se realizará en esa misma línea, con el fin de determinar la consistencia interna en la dos dimensiones y la fiabilidad por categorías.

Tabla 1. *Determinante de varianza de la escala ADN Organizacional y Engagement*

CovarianceMatrix ^a	
a. Determinant = 7.05E-035	

Una vez realizado el análisis factorial el primer dato que arroja es una determinante de .035 tal y cómo lo refleja la tabla 1, la cual se encuentra dentro del rango para realizar un análisis factorial ya que según lo expuesto por Kaiser debe estar por encima de .030.

Tabla 2. *KMO de la Escala de ADN Organizacional y Engagement*

KMO and Bartlett's Test ^a		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.908
Approx. Chi-Square		7107.706
Bartlett's Test of Sphericity	df	1770
	Sig.	.000

a. Based on correlations

El segundo dato importante que arroja el análisis factorial y que es posible de visualizar en la tabla 2, es el KMO el cual es calculado en .908 el cual es sugerido igual o mayor a .080, indicando que la consistencia interna es buena. Asimismo se identifica una esfericidad de Bartlett con significancia .000.

Tabla 3. *Aporte y distribución de cada reactivo dentro de cada dimensión*

StructureMatrix				
	Raw		<u>Rescaled</u>	
	Component		<u>Component</u>	
	1	2	1	2
P1				
P2	.239		.376	
P3				
P4		-.716		-.718
P5	.252	-.457	.331	-.601
P6	.319	-.687	.325	-.699
P7	.353	-.377	.503	-.536
P8	.297	-.360	.418	-.507
P9				
P10	.483	-.786	.459	-.747
P11	.430	-.842	.379	-.743
P12		-.622		-.587
P13	.295	-.341	.425	-.491
P14		-.694		-.550
P15	.352	-.792	.315	-.708
P16	.308	-.423	.429	-.590
P17	.337	-.375	.488	-.543
P18	.316	-.360	.459	-.523
P19	.279	-.409	.353	-.517
P20	.362	-.528	.469	-.686
P21	.255	-.392	.335	-.514

P22	.294	-.487	.342	-.567
P23	.351	-.445	.451	-.571
P24	.325	-.388	.405	-.483
P25	.475	-.487	.609	-.624
P26	.477	-.535	.559	-.626
P27	.461	-.818	.438	-.777
P28	.322	-.509	.394	-.624
P29	.463	-.611	.519	-.684
P30	.367	-.501	.440	-.602
P31	.322	-.384	.479	-.572
P32	.442	-.547	.499	-.617
P33	.632	-.436	.719	-.496
P34	.663	-.445	.808	-.542
P35	.727	-.524	.758	-.546
P36	.610	-.305	.780	-.390
P37	.291		.536	
P38	.446	-.255	.638	-.366
P39	.519		.508	
P40	.581	-.448	.634	-.489
P41	.687	-.514	.788	-.589
P42	.646	-.446	.788	-.544
P43	.630	-.271	.801	-.345
P44	.310		.533	
P45	.550	-.276	.797	-.400
P46	.612	-.336	.801	-.441
P47	.638	-.488	.777	-.595

P48	.535	-.369	.712	-.491
P49	.696	-.455	.786	-.513
P50	.475	-.236	.736	-.365
P51	.455	-.338	.590	-.439
P52	.545	-.426	.722	-.564
P53	.614	-.430	.760	-.532
P54	.611	-.389	.731	-.465
P55	.520	-.223	.753	-.323
P56	.709	-.496	.810	-.567
P57	.630	-.559	.731	-.650
P58	.698	-.584	.721	-.603
P59	.583	-.571	.695	-.680
P60	.581	-.553	.648	-.617

ExtractionMethod: Principal ComponentAnalysis.

RotationMethod: ObliminwithKaiserNormalization.

Para tener una imagen más clara de la consistencia interna se presenta en la tabla 3 la matriz de estructura con el fin de poder ver la distribución completa que realiza el SPSS al agrupar de manera clara las dos dimensiones señaladas con negro resaltado, lo cual indica que la distribución inicial del instrumento es correcta ya que los reactivos asignados teóricamente a las dimensiones si sostienen una correspondencia.

4.2 Análisis de Fiabilidad

En cuanto al análisis de fiabilidad o Alfa de Cronbach Campo-Arias, A., & Oviedo, H.C.(2008), indican que para los más liberales, la consistencia interna de una escala se considera aceptable cuando se encuentra entre 0,70 y 0,90.

Estos mismos autores indican que otros más conservadores sugieren que la consistencia interna de un instrumento es adecuada si el coeficiente alcanza valores entre 0,80 y 0,90, más aún cuando se está en los primeros estadios de construcción de una escala. Algunos conciben la fiabilidad tipo consistencia interna como la proporción de la variabilidad que es debida a la variabilidad real de las puntuaciones observadas y no el resultado de algún tipo de error, puesto que siempre es posible encontrar algún error en cualquier medición. Si se observa un coeficiente alfa de 0,85 se puede asumir que el 85 de la variabilidad es cierta y el 15 restante probablemente producto del error inherente al tipo de medición, el error no sistemático.

Valores de consistencia interna inferiores a 0,70 indican una pobre correlación entre los ítems y aquellos por encima de 0,90 indican redundancia o duplicación de ítems, es decir, que por los menos un par de ítems miden exactamente el mismo aspecto de un constructo y uno de ellos debe eliminarse. De la misma forma, coeficientes por encima de 0,90 se pueden observar con regularidad cuando se explora la consistencia interna de instrumentos con más de veinte ítems dado que el coeficiente, si se recuerdan las fórmulas como se calcula, se afecta en forma directa por el número de ítems que hacen parte de la escala, se sobreestima el coeficiente.

Para instrumentos formados por veinte ítems se recomienda que se calcule la consistencia interna de diferentes subescalas y/o subgrupo de ítems, que generalmente hacen parte de una escala.

Partiendo de lo expuesto por Campos-Arias & otros (2008) es que se elige realizar el análisis de fiabilidad por dimensiones para tener una imagen clara y general; y paralelamente un análisis de fiabilidad por categorías para observar de manera más específica dicha fiabilidad.

4.2.1 Por dimensiones

Tabla 4. *Alfa de Cronbach de la Dimensión del ADN Organizacional*

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.938	.941	32

En la tabla 4 se puede ver que el Alfa de Cronbach para la dimensión del ADN Organizacional es de .938 lo que indica que es buena y sugiere que podría haber cierta redundancia en los ítems, o bien que también puede estar supeditado a la muestra y tendencia de respuesta de los encuestados.

ADN ORGANIZACIONAL

Tabla 5. *Aporte de cada reactivo a la dimensión del ADN Organizacional*

	CorrectedItem- Total Correlation	Cronbach'sAlphai fItemDeleted
P1	.278	.938
P2	.294	.938
P3	.275	.938
P4	.659	.935
P5	.624	.935
P6	.652	.935
P7	.594	.936
P8	.574	.936
P9	.275	.940
P10	.658	.935
P11	.624	.935
P12	.498	.937
P13	.519	.936
P14	.387	.939
P15	.599	.935
P16	.633	.935
P17	.604	.935
P18	.574	.936
P19	.547	.936
P20	.682	.935
P21	.555	.936
P22	.579	.936

P23	.606	.935
P24	.489	.936
P25	.680	.935
P26	.643	.935
P27	.681	.934
P28	.572	.936
P29	.671	.935
P30	.641	.935
P31	.597	.936
P32	.575	.936

En la tabla 5 se puede ver reflejado el aporte de cada reactivo dentro de la constitución de la dimensión en general, lo anterior tomando en cuenta que la consistencia es mayormente significativa por encima de 0.70, sin embargo se encuentran tres reactivos cuyo aporte es bajo pero al eliminarlos de la escala no causa mayor impacto en la consistencia por lo cual no se hace necesario.

Engagement

Tabla 6. *Alfa de Cronbachsde la Escala de ADN Organizacional y Engagement*

ReliabilityStatistics		
Cronbach'sAlpha	Cronbach'sAlphaB asedonStandardize dItems	N of Items
.966	.967	28

Por su parte en la tabla 6 se puede ver que el Alfa de Cronbach para la dimensión del Engagement es de .966 lo que indica que al igual que la dimensión del ADN Organizacional es buena y sugiere que podría haber cierta redundancia en los ítems, o bien que también puede estar supeditado a la muestra y tendencia de respuesta de los encuestados.

Tabla 7. *Aporte de cada reactivo a la dimensión deEngagement*

	CorrectedItem- Total Correlation	Cronbach'sAlphai fItemDeleted
P33	.685	.965
P34	.794	.964
P35	.748	.965
P36	.734	.965
P37	.498	.966
P38	.616	.966
P39	.451	.967
P40	.636	.966

P41	.788	.964
P42	.783	.964
P43	.748	.965
P44	.467	.966
P45	.745	.965
P46	.772	.965
P47	.789	.964
P48	.696	.965
P49	.768	.964
P50	.705	.965
P51	.600	.966
P52	.749	.965
P53	.749	.965
P54	.708	.965
P55	.709	.965
P56	.807	.964
P57	.765	.965
P58	.742	.965
P59	.733	.965
P60	.677	.965

Por su parte en la tabla 7 se puede ver reflejado el aporte de cada reactivo dentro de la constitución de la dimensión en general, lo anterior tomando en cuenta que la consistencia es mayormente significativa por encima de 0.70, sin embargo se encuentran tres reactivos cuyo aporte es bajo pero el eliminarlos de la escala no causa mayor impacto en la consistencia por lo cual no se hace necesario.

4.2.2 Por categorías de las dimensiones

Tabla 8. Alfa de Cronbachs de la categoría "A" del ADN Organizacional

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.840	.845	12

En la tabla 8 encontramos que el Alfa de Cronbach para la categoría "A" de la dimensión del ADN Organizacional es de .840 lo que indica que es muy buena ya que se encuentra entre .080 y .090.

Tabla 9. Distribución de aporte de cada reactivo a la categoría "A" de la dimensión de ADN Organizacional

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	.328	.839
P2	.370	.836
P3	.320	.840
P4	.689	.812
P5	.629	.820
P6	.707	.810
P7	.613	.822
P8	.539	.826
P9	.254	.851

P10	.626	.817
P11	.607	.819
P12	.458	.832

De igual forma en la tabla 9 se puede ver reflejado el aporte de cada reactivo dentro de la constitución de la dimensión en general, lo anterior tomando en cuenta que la consistencia es mayormente significativa por encima de 0.70.

Tabla 10. Alfa de Cronbachs de la categoría "B" de ADN Organizacional

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.922	.927	20

En la tabla 10 se muestra que el Alfa de Cronbach para la categoría "B" de la dimensión del ADN Organizacional es .922, lo que indica que de igual manera es buena y sugiere que podría haber cierta redundancia en los ítems, o bien que también puede estar supeditado a la muestra y tendencia de respuesta de los encuestados.

Tabla 11. Distribución del aporte de cada reactivo de la categoría “B” de la dimensión de ADN Organizacional

Item-Total Statistics		
	CorrectedItem- Total Correlation	Cronbach'sAlphai fItemDeleted
P13	.489	.921
P14	.393	.926
P15	.629	.918
P16	.630	.918
P17	.616	.918
P18	.596	.919
P19	.523	.920
P20	.661	.917
P21	.535	.920
P22	.564	.919
P23	.635	.918
P24	.512	.920
P25	.685	.917
P26	.625	.918
P27	.699	.916
P28	.599	.918
P29	.716	.916
P30	.657	.917
P31	.608	.919
P32	.587	.919

De igual forma en la tabla 11 se puede ver reflejado el aporte de cada reactivo dentro de la constitución de la dimensión en general, lo anterior tomando en cuenta que la consistencia es mayormente significativa por encima de 0.70.

Tabla 12. Alfa de Cronbachs de la Categoría "C" de la dimensión de Engagement

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.945	.947	17

En la tabla 12 encontramos que el Alfa de Cronbach para la categoría "C" de la dimensión del Engagement es .945, lo que indica que de igual manera es buena y sugiere que podría haber cierta redundancia en los ítems, o bien que también puede estar supeditado a la muestra y tendencia de respuesta de los encuestados.

Tabla 13. Distribución del aporte de cada reactivo a la Categoría "C" de la dimensión deEngagement

Item-Total Statistics		
	CorrectedItem- Total Correlation	Cronbach'sAlphai fItemDeleted
P33	.683	.942
P34	.811	.940
P35	.759	.941
P36	.740	.941
P37	.514	.945
P38	.614	.944
P39	.493	.948
P40	.651	.943
P41	.780	.940
P42	.767	.941
P43	.765	.941
P44	.499	.946
P45	.742	.941
P46	.751	.941
P47	.751	.941
P48	.717	.942
P49	.774	.940

De igual forma en la tabla 13 se evidencia el aporte de cada reactivo dentro de la constitución de la dimensión en general, lo anterior tomando en cuenta que la consistencia es mayormente significativa por encima de 0.70.

Tabla 14. Alfa de Cronbachs de la categoría "D" de la dimensión de Engagement

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.938	.939	11

En la tabla 14 se puede ver que el Alfa de Cronbach para la categoría D" de la dimensión del Engagement es .945, lo que indica que de igual manera es buena y sugiere que podría haber cierta redundancia en los ítems, o bien que también puede estar supeditado a la muestra y tendencia de respuesta de los encuestados.

Tabla 15. Distribución del aporte de cada reactivo a la categoría "D" de la dimensión de Engagement

Item-Total Statistics		
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P50	.680	.935
P51	.597	.938
P52	.802	.930
P53	.755	.931
P54	.713	.933
P55	.688	.934

P56	.815	.929
P57	.793	.930
P58	.782	.931
P59	.757	.931
P60	.735	.932

De igual forma en la tabla 15 se puede observar el aporte de cada reactivo dentro de la constitución de la dimensión en general, lo anterior tomando en cuenta que la consistencia es mayormente significativa por encima de 0.70.

4.3 Resultados de datos demográficos

El instrumento utilizado para ésta investigación fue aplicado a dos empresas “X” y “Y” del Estado de Nuevo León, obteniéndose los siguientes resultados del análisis de los datos demográficos.

Tabla 16. Porcentaje de Grado Académico en ambas empresas

<u>Grado Académico</u>	<u>Empresa X</u>	<u>Empresa Y</u>
Secundaria	17.6	52.4
Preparatoria	14.3	20.6
Carrera técnica	12.1	14.3
Carrera Trunca	4.4	3.2
Licenciatura	45.1	9.5

Maestría	6.6	0
Doctorado	0	0
<u>Total</u>	100	100

Es posible identificar que las escalas fueron aplicadas a distintas áreas de las empresas, ya que según la tabla 16, en la empresa "X" el 45.1% de los encuestados respondieron tener un grado de licenciatura, mientras que en la empresa "Y" 52.4 tienen el porcentaje más alto correspondiente al grado de secundaria.

Tabla 17. Porcentajes de edad en ambas empresas

<u>Edad</u>	<u>Empresa X</u>	<u>Empresa Y</u>
Menos de 20	3.3	9.5
21_30	59.3	38.1
31_40	27.5	27.0
41_50	8.8	12.7
50 o más	1.1	12.7
<u>Total</u>	100	100

En cuanto a la edad de los encuestados en la empresa "X" el 59.3% tiene entre 21 a 30 años; y por su parte en la empresa "Y" el 38.1 % corresponde al mismo rango de edad, pudiéndose observar que los participante se encuentran en una etapa del ciclo vital de adultez joven y productiva, tal y como se refleja en la tabla 17.

Tabla 18. Porcentajes de Estado Civil en ambas empresas

<u>Estado Civil</u>	<u>Empresa X</u>	<u>Empresa Y</u>
Soltero	47.3	30.2
Casado	34.1	46
Unión libre	13.2	14.3
Divorciado	5.5	6.3
Otro	0	3.2
<u>Total</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

Se encontró que en la empresa "X" el 47.3 % de los participantes son solteros/as, de igual forma se observa que la empresa "Y" comparte el mismo estado civil como mayoría de opción contestada, pero con un 30.2 % de sus encuestados, tal y como lo muestra la tabla 18.

Tabla 19. Porcentajes de Género en ambas empresas

<u>Género</u>	<u>Empresa X</u>	<u>Empresa Y</u>
Femenino	25.3	38.1
Masculino	74.7	61.9
<u>Total</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

En ambas empresas el mayor porcentaje encuestados es masculino, es así como se refleja en la tabla 19, correspondiendo un 74.7% en la empresa "X" y la empresa "Y" con un 61.9%, notándose una marcada participación masculina con respecto a la femenina.

Tabla 20. Porcentajes de Puesto Actual en ambas empresas

<u>Puesto actual</u>	<u>Empresa X</u>	<u>Empresa Y</u>
Operario	34.1	74.6
Administración	50.5	12.7
Mando Medio	15.4	11.1
Gerente	0	1.6
<u>Total</u>	100	100

El porcentaje más alto de los encuestados de la empresa "X" indican pertenecer a un puesto actual del área de Administración con un 50.5 %, mientras que los encuestados de la empresa "Y" dicen desempeñar un puesto de operario con un 74.6% del total de la muestra, según se puede ver en la tabla 20.

Tabla 21. Porcentajes de tiempo laborando en la empresa de ambas organizaciones

<u>Tiempo en Empresa</u>	<u>Empresa X</u>	<u>Empresa Y</u>
Menos de 1 años	19.8	42.9
1_ 2 años	28.6	15.9
3_4 años	25.3	12.7
5 o más años	26.4	28.6
<u>Total</u>	100	100

Se encontró que en la empresa “X” el mayor porcentaje de los empleados encuestados correspondiente a un 28.6% tiene entre 1 y 2 años de laborar en la empresa; mientras que en la empre “Y” el porcentaje más alto corresponde a un 42.9% quienes tiene menos de 1 años de laborar en la empresa, como lo describe la tabla 21.

Tabla 22. Único puesto desempeñado en la empresa de ambas organizaciones

<u>Único Puesto</u>	<u>Empresa X</u>	<u>Empresa Y</u>
Sí	62.6	79.4
No	37.4	20.6
<u>Total</u>	100	100

En relación a si es el único puesto que ha desempeñado los encuestados de la empresa “X” indican que si con un 62.6%, similar respuesta obtenida por los empleados encuestados de la empresa “Y” quienes también respondieron que si con un 79.4%, tal y como lo refleja la tabla 22.

4.4 Análisis del impacto de los resultados de la escala likert, en la aplicación de la escala de ADN Organizacional y Engagement en el ámbito laboral

El sistema de evaluación elegido para procesar los datos y obtener los resultados, consiste en una escala categorizada en niveles a los que se le asigna un rango numérico o

percentil, para determinar según la puntuación obtenida de los resultados de cada ítem de las categorías o dimensiones, el valor que le corresponde dentro de la escala.

Una escala de medición ordinal se logra cuando las observaciones pueden colocarse en un orden relativo con respecto a la característica que se evalúa indicando jerarquía; se supone un conjunto subyacente en los números de modo que las relaciones típicas son ordenas de manera que existe una relación de “mayor o menor que” entre ellas. (Padilla, 2013).

A continuación en la figura XX se detalla la escala de clasificación por rangos de percentiles para determinar el nivel.

Gráfico Figura 4. Rango del nivel de ADN Organizacional y Engagement

Grado	Nivel	Sigla
1	Muy alto	M.A
2	Alto	A
3	Intermedio	Int.
4	Bajo	B
5	Muy Bajo	M.B

Fuente: Rojas, S (2017)

Por medio del programa SPSS se hizo una recodificación de los rangos de puntaje para poder analizar la escala de likert y determinar qué resultados se ubican en cada uno de los niveles, mismo que se presentan a continuación.

Una vez habiéndose obtenido los resultados del análisis de los datos demográficos y de la escala de liker elegida para la evaluación de las respuestas de los encuestados al aplicar la escala de ADN Organizacional y Engagement, se relacionaron los resultados con las

situaciones propias del ámbito laboral que podrían referenciar con más claridad su impacto a fin de establecer uno o varios perfiles desde los elementos teóricos retomados en la escala que fueron medidos.

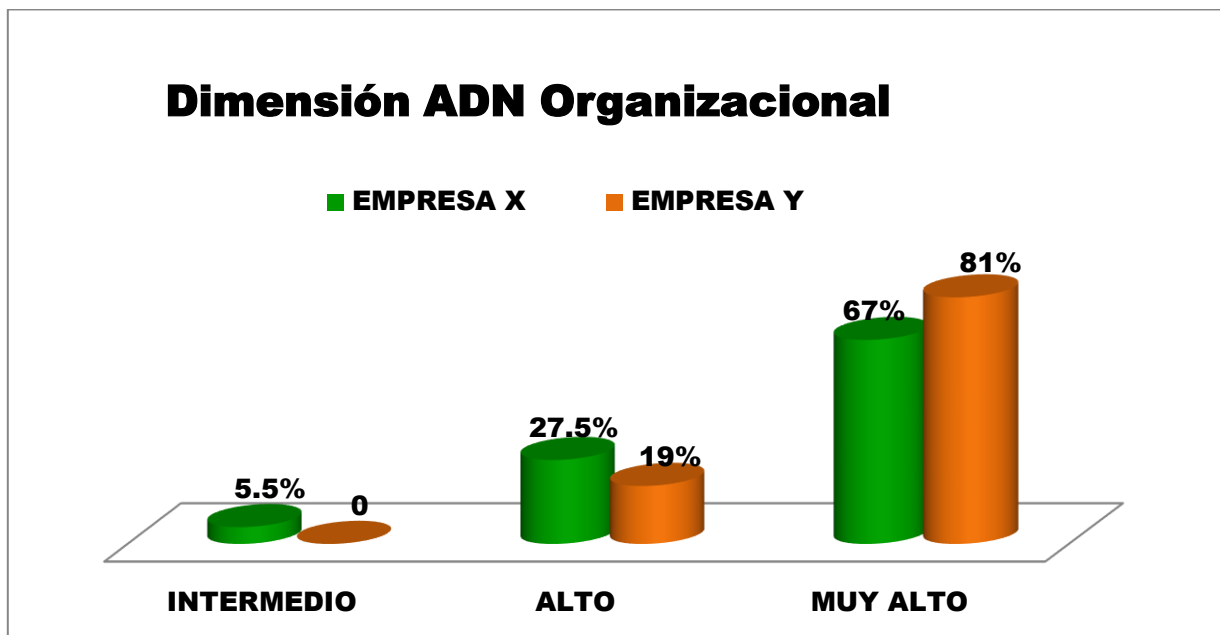
Para tales efectos se relacionaron los datos demográficos con los resultados del análisis de la escala de likert para ir determinando de manera específica, la forma en la que el instrumento utilizado para ésta investigación se comportó, tomando en consideración incluso que su aplicación se efectuó en dos empresas diferentes y que la muestra es de 154 encuestados en total; lo anterior ya que a mayor número de encuestados y basados en estudios estadísticos es posible que el instrumento arroje algunos datos modificados.

Siguiendo la línea anterior y tomándose en consideración las tablas y gráficos de los datos demográficos como la base del análisis se obtiene que contrastados con los resultados del análisis de la escala de likert el impacto sobre los posibles perfiles resultantes de la evaluación de los componentes teóricos elegidos en la presente investigación, permiten determinar que en ésta oportunidad el instrumento se comportó de la forma que a continuación se expondrá por dimensiones y categorías.

4.4.1 Resultados del nivel por dimensiones

Una vez que se aplicó el instrumento a las dos empresas participantes y después de realizar un análisis de la escala likert que se diseñó para responder los reactivos de la escala de ADN Organizacional y Engagement, se procedió a utilizar el programa estadístico del SPSS, para diseñar una escala de valoración donde se busca ubicar que nivel de ADN Organizacional y Engagement arrojan los resultados. A continuación se describirán los resultados encontrados.

Gráfico 1. *Nivel de ADN Organizacional por empresa*



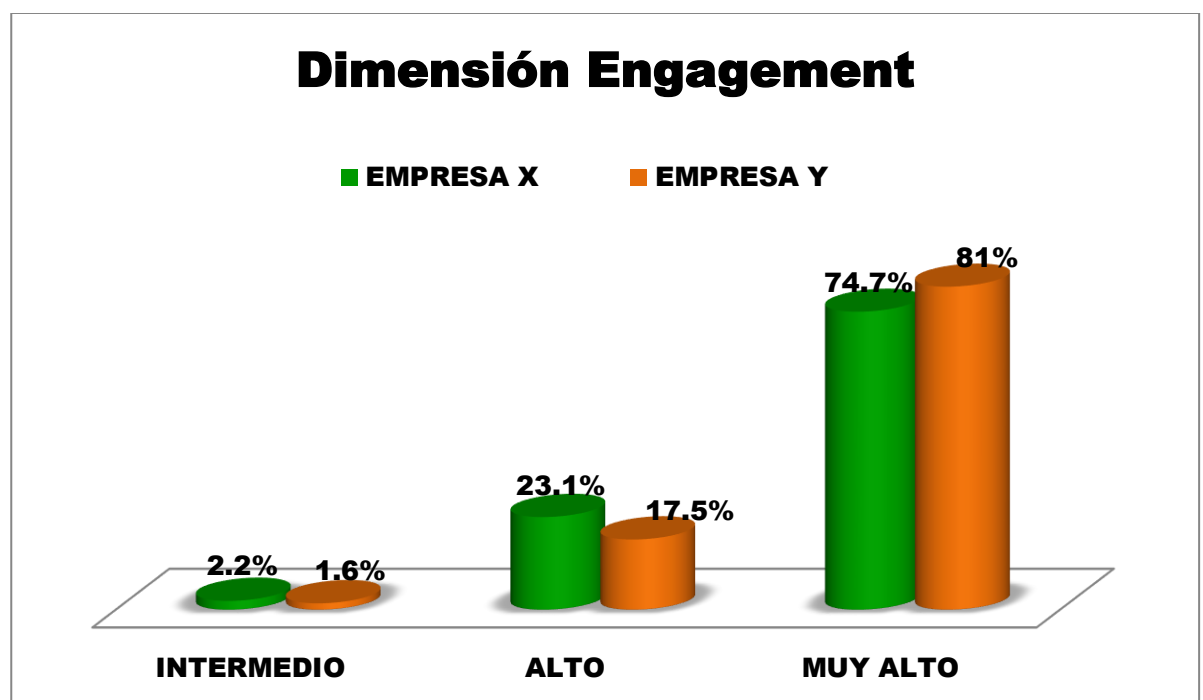
En cuanto al nivel de ADN Organizacional los resultados arrojan que en ambas empresas es muy alto, alcanzando en la empresa “X” el 67% y en la empresa “Y” el 81%, tal y como lo refleja el gráfico 1. Si se contrastan éstos resultados con la tabla 16 sobre el grado académico de los encuestados y la tabla 20 sobre el puesto que ocupan actualmente, es posible notar que si bien en ambas empresas el nivel de ADN Organizacional resultante es muy alto, entre las empresas la diferencia porcentual alcanzada es marcada, lo que lleva a relacionar que los conocimientos sobre el ADN están presentes con mayor fuerza en la empresa “Y” debido a son operarios a quienes se les imparte semanalmente una capacitación de la correcta ejecución de los procedimientos y las funciones de sus puestos.

Dicha situación hace que muy a pesar de que en la empresa “X” el nivel académico es mayor su conocimiento con respecto a los elementos del ADN Organizacional evaluados son más bajos, pues el puesto que ocupan es de administración, y no tienen que estar siendo

capacitados semanalmente sobre qué es lo que implican sus funciones, situación que se acentúa por factores que trascienden las variables estudiadas en éste trabajo e hipotéticamente podría pensarse en aspectos de la cultura organizacional.

En resumen podría verse como fortaleza para la empresa "X" y un área de mejora para la empresa "Y" el elemento de la capacitación constante que hace marcada la diferencia del nivel de ADN Organizacional entre ambas empresas.

Gráfico 2. *Nivel de Engagement por empresa*



Para la dimensión del Engagement se encontró que existe un nivel muy alto en ambas empresa como es posible determinarlo en el gráfico 2, correspondiendo un 74.7% en la empresa "X" y un 81% en la empresa "Y".

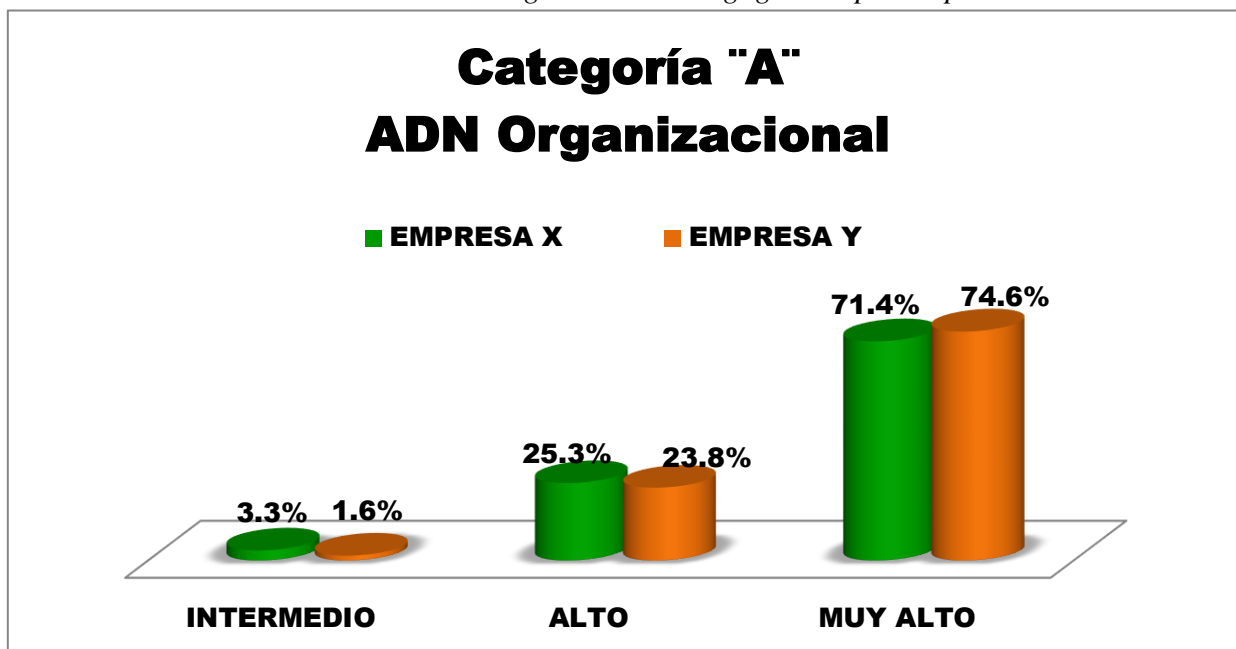
Tomando de referencia el análisis para la dimensión del ADN Organizacional, se puede ver que la relación de los porcentajes alcanzados para la dimensión del Engagement son muy similares; lo que permite presumir que si los porcentajes de los conocimientos de los elementos del ADN de la empresa "X" son más altos a razón del puesto de trabajo de los operarios con nivel académico de secundaria (ver tabla 20 y 16) y la directriz que maneja dicha empresa para capacitar a sus empleados, responde por ende en ésta ocasión a un Engagement equiparado, misma situación que parece suceder en la empresa "Y" cuyos resultados entre dimensiones parecen equipararse.

Un elemento extra que juega un papel diferenciador es quizás la capacitación semanal de la empresa "X" sobre la actualización e importancia de realizar las tareas y procedimientos, hecho que hace pensar pueda verse influenciado en los resultados antes mencionados.

4.4.2 Resultados del nivel por categorías teóricas de las dimensiones

Dentro del análisis por categorías los resultados contrastados con algunos elementos de los datos demográficos se determinó:

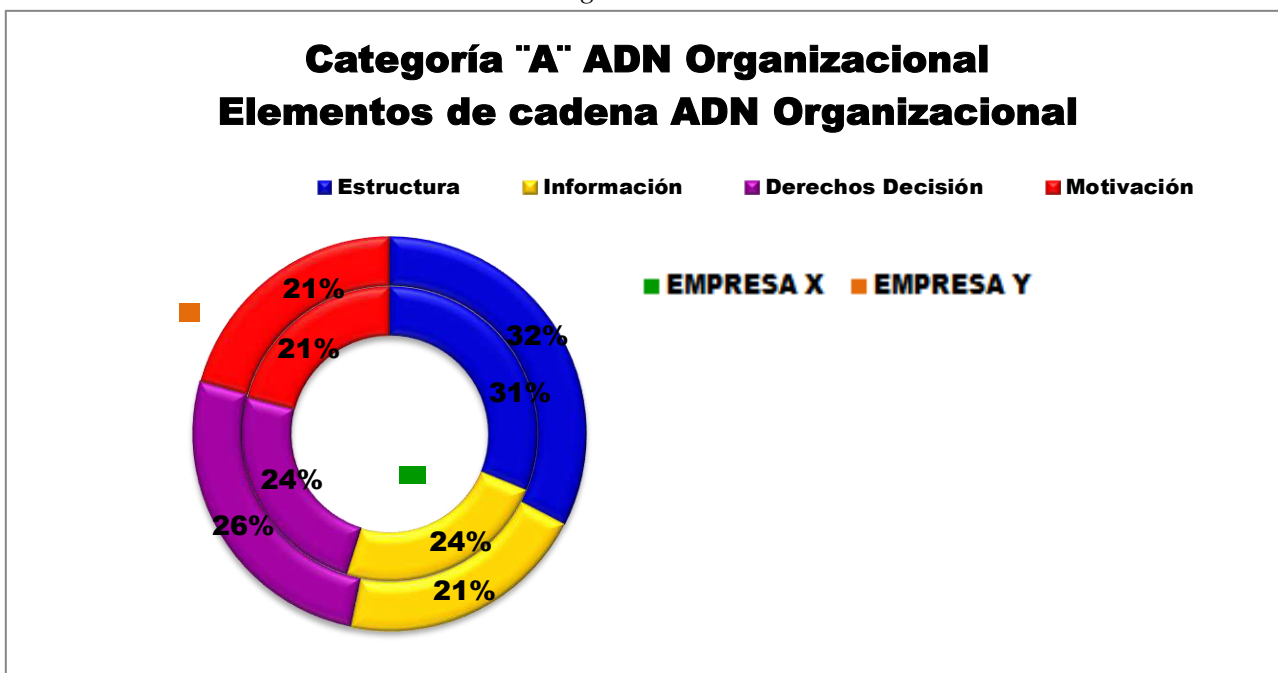
Gráfico 3. Nivel de Categoría "A" de Engagement por empresa



En relación a la categoría "A" correspondiente a la dimensión del ADN Organizacional se puede determinar que el nivel es igualmente muy alto para ambas empresas, alcanzando un 71.4% en el empresa "X" y un 74.6% en la empresa "Y", porcentajes que se pueden ver en el gráfico 3. Notándose que la diferencia entre ambas empresas para ésta categoría de manera general no es tan marcada.

Sin embargo es posible identificar que ninguna de las empresas alcanzó el 80% en el nivel muy alto, siendo importante mencionarlo como un área de mejora a fin de que el nivel aumente, lo anterior ya que la mejora nunca está demás, y lo optimo siempre será alcanzar un nivel muy alto.

Gráfico 4. *Elementos de la cadena de ADN Organizacional de Gary Neilson en categoría "A"*
ADN Organizacional



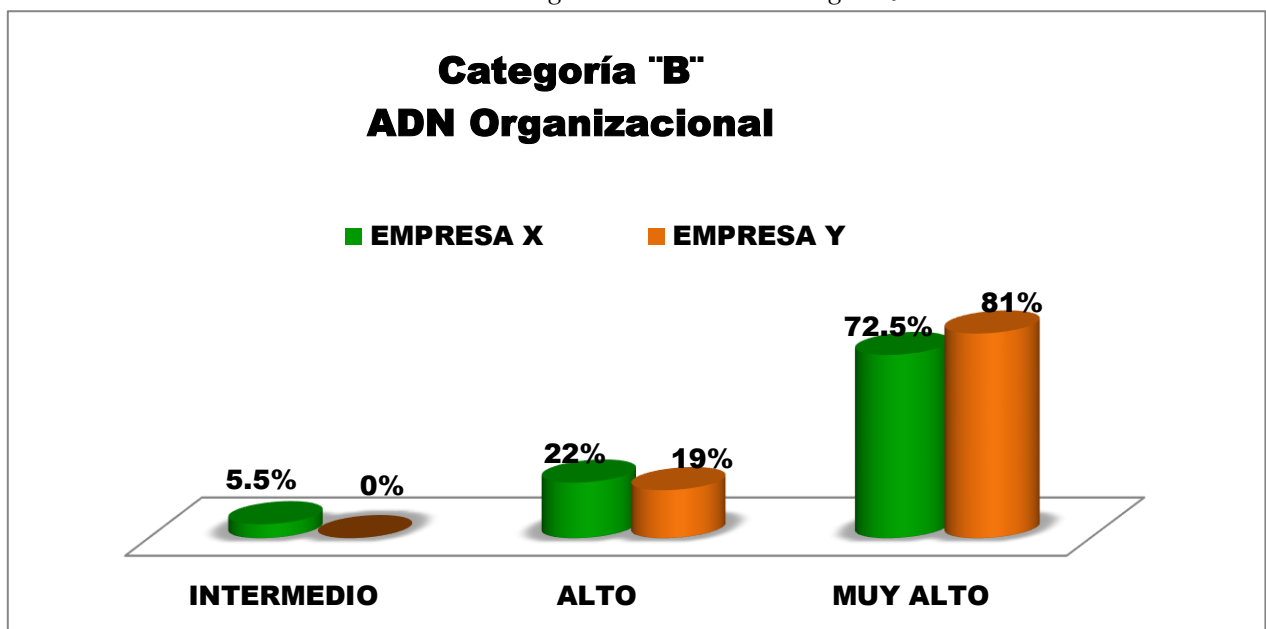
En el gráfico 4, de manera específica se puede analizar los componente correspondientes a dicha categoría, ya que es posible ver que en cuanto a los 4 aspectos que componen la cadena del ADN propuestos por Gary Neilson, hallándose que los resultados apuntan a que dichos elementos están presentes de forma uniforme; ya que los porcentajes para ambas empresas son muy similares, obteniéndose que en la empresa "X" un 31% de los encuestados reconocieron aspectos de estructura, un 24% aspectos de derechos de decisión e información, y un 21% aspectos de motivación.

Mientras que para la empresa "Y" un 32% de los encuestados reconocieron aspectos de estructura, un 26% aspectos de derechos de decisión, y un 21% aspectos de información y motivación.

Con la anterior distribución también es posible ver que entre los elementos para una misma empresa no existe una marcada diferencia ya que las puntuaciones de cada tipo de ADN son muy similares, lo cual les permite coexistir de forma proporcional.

Pero si se analizan los elementos con mayor puntaje, es posible notar que en la empresa "X" los elementos de mayor puntaje son estructura e información, resultados que al contrastar con el mayor puntaje del tipo de puesto de los encuestados que es administración (ver tabla 16), se halla una correspondencia de las necesidades de dicho puesto versus las puntuaciones más altas reflejadas en cuanto a conocer la estructura de la empresa y manejar la información necesaria ya que forma parte de las funciones propias; mientras que para la empresa "Y" la estructura tiene un puntaje mayor que los demás elementos un claro reflejo del puesto de operarios (ver tabla 20) ya que es un puesto que requiere de mucha estructura y delineamiento de directrices específicas para ejecutar las funciones propias del puesto.

Gráfico 5. Nivel de Categoría "B" del ADN Organizacional

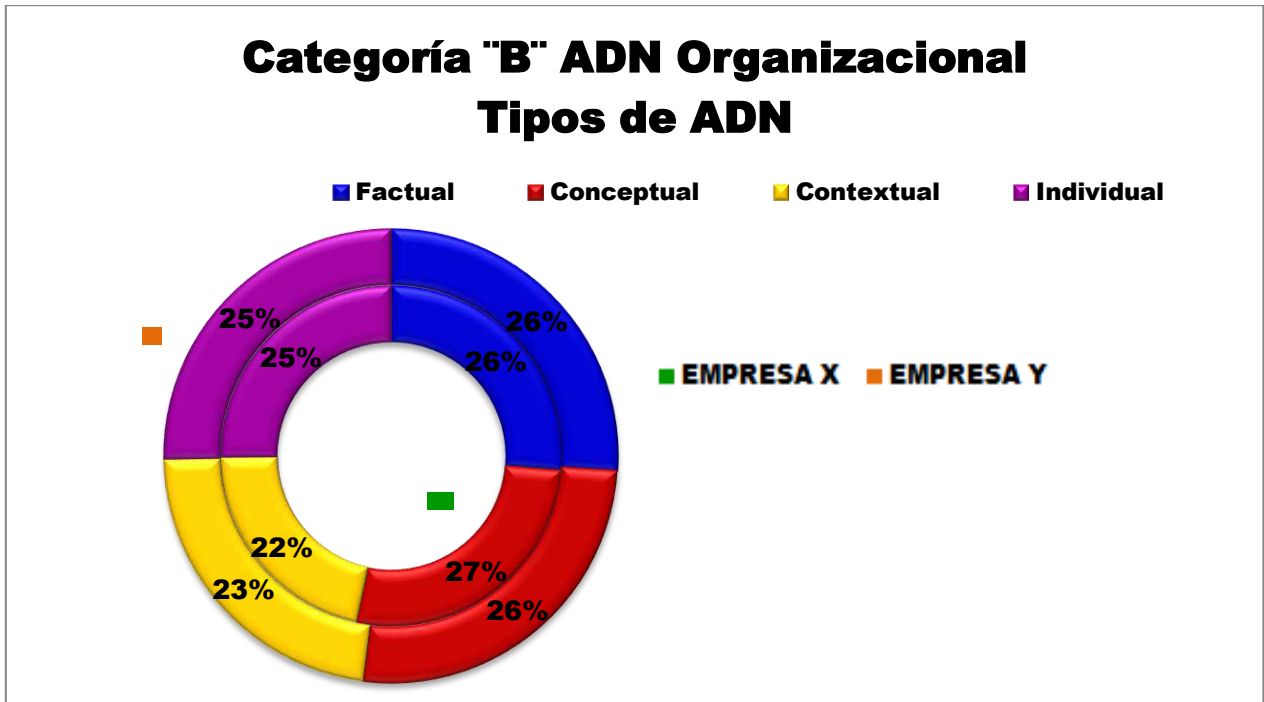


Dentro de la categoría "B" del ADN Organizacional se encontró que los niveles de ambas empresas son muy altos, correspondiendo un 72.5% en la empresa "X" y un 81% en la empresa "Y", resultados que se desprenden del gráfico 5. La diferencia para ésta categoría es más notable ya que los puntajes son más bajos, sin embargo si son sumados los niveles alto y muy alto el nivel total es bueno, de igual forma que para la categoría "A" lo óptimo es que el nivel sea muy alto.

Para ésta categoría es posible notar que la diferencia entre las empresas para el nivel con mayor puntuación es de 8.5 punto correspondiente a un nivel muy alto, seguido del nivel ya que responden en su mayoría al porcentaje restante.

Lo cual si son sumadas puntuaciones del nivel alto y muy alto el nivel total es igualmente muy alto, sin embargo lo que se busca de forma óptima es que la puntuación no se distribuya y solo sea muy alto ya que sería un ideal de parámetro con el cual las empresas podrían medir el nivel de conocimiento de los aspectos que reflejan que tipo de ADN Organizacional tiene y vive una empresa.

Gráfico 6. *Porcentajes del tipo de ADN Organizacional en ambas empresas*



Analizando de manera específica los componentes correspondientes a dicha categoría, es posible ver que en cuanto a los 4 tipos de ADN Organizacional que proponen Holdon & Silverman, se halla que en ambas empresas los resultados son muy similares, ya que la diferencia entre los porcentajes no es muy marcada y por el contrario la distribución entre los 4 tipos es bastante equilibrada, tal y como se representa en el gráfico 6.

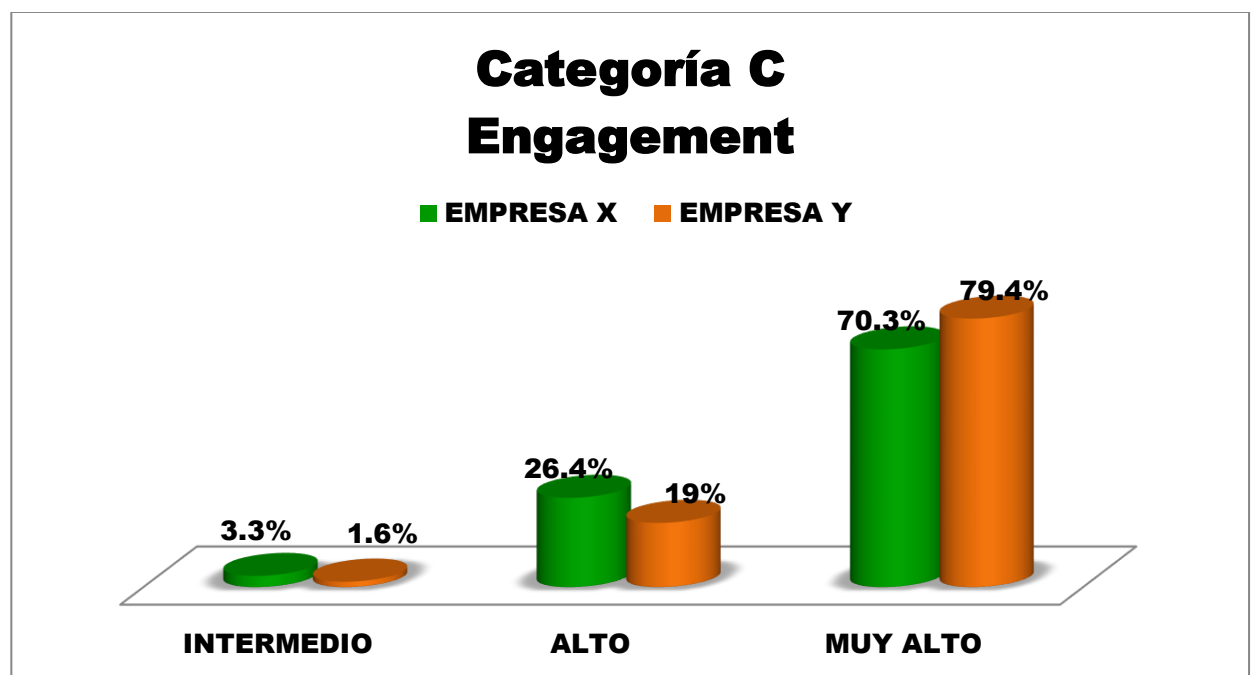
Encontrándose una distribución de los porcentajes por tipo de ADN Organizacional para la empresa "X" correspondiente a un 27% Conceptual, 26%Factual, 25% Individual y 22 % Contextual; mientras que para la empresa "Y" un 26% Factual y Conceptual, un 25%Individual y un 23% Contextual. Resultados que sugieren un ADN equilibrado para ambas empresas.

Tratándose de los tipos de ADN Organizacional podemos contrastarlo con las puntuaciones de la edad (ver tabla 17), en donde es posible ver que en la empresa "X" los

encuestados tienen mayormente una edad entre 21 a 30 años, reflejando que al ser parte de una generación millenians están más orientados a que los procesos e información sean más aplicados y en donde las instrucciones sean específicas de las funciones de su puesto y no tanto de manejar información general de una empresa.

Por su parte la empresa "Y" con un porcentaje más alto se encuentra en el mismo rango de edad pero la diferencia que hace que el porcentaje del nivel sea más alto con respecto a la empresa "X" es que al ser empleados operativos (ver tabla 20) y recibir actualización de sus funciones semanalmente (según observación de campo realizada), permite ver reflejado en el nivel de conocimiento que tienen los empleados de ambas empresas con respecto a los elementos evaluados del tipo de ADN Organizacional.

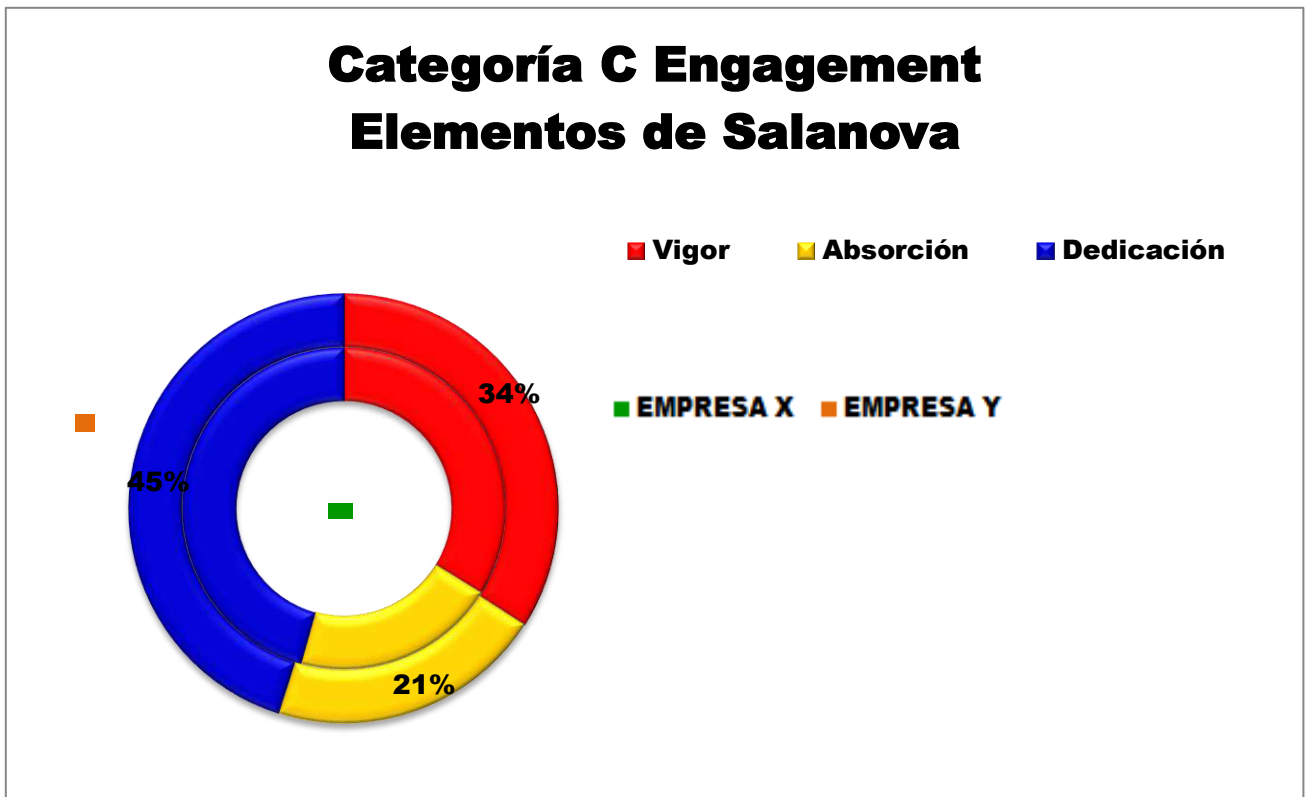
Gráfico 7. Nivel de la categoría C del Engagement por empresa



La categoría C corresponde a la dimensión del Engagement y arroja en sus resultados que ambas empresas también tiene un nivel muy alto como puntaje más representativo, correspondiendo un 70.3% para la empresa "X" y 79.4% para la empresa "Y", según lo muestra el gráfico 7.

Sin embargo se vuelve a presentar la situación de que dicha puntuación no supera el 80% correspondiente a un nivel muy alto como puntuación optima o ideal. De igual forma se puede notar que la diferencia entre empresas es de 8 puntos en el nivel muy alto; así mismo se puede ver que existe una segunda puntuación significativa en el nivel alto que al sumar se los porcentajes de ambos niveles, generan un nivel total muy alto, sugiriendo que es posible reforzar los elementos tomados en cuenta para la categoría "C" con el fin de que los empleados mejoren su percepción sobre el sentimiento de Engagement indicados por los elementos de Salanova para ésta categoría.

Gráfico 8. *Porcentaje de los elementos de la categoría C del Engagement por empresa*



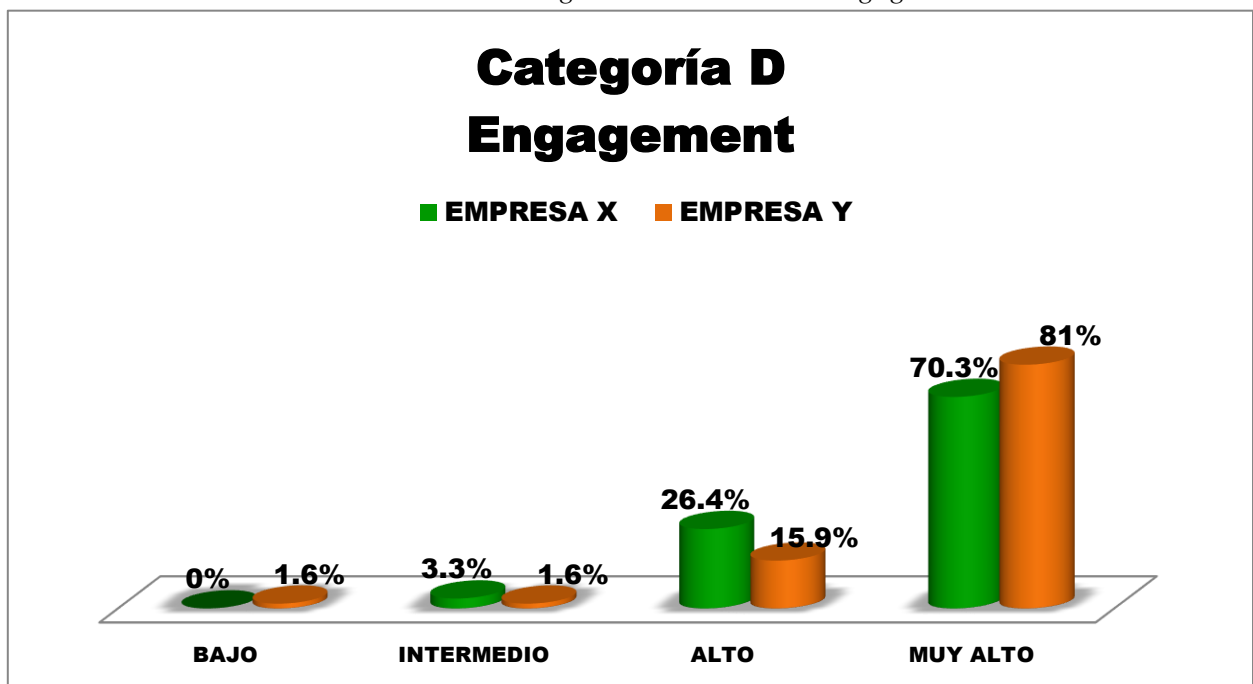
Esta categoría arroja específicamente en el análisis en cuanto a los 3 tipos de Indicadores de Engagement que propone Salanova & otros, se halla que en ambas empresas los resultados son muy similares, ya que la distribución de los porcentajes para la empresa “X” indica que existe una tendencia a la dedicación con un 46%, seguido de aspectos referentes al vigor con un 34% y con un 20% aspectos de adsorción; mientras que para la empresa “Y” un 45% corresponde a la dedicación, un 34% al vigor y un 21% a la absorción, tal y como se representa en el gráfico 8.

Si contrastamos éstos puntajes con algunos de los datos demográficos como el tiempo que tienen en la empresa y si es el único puesto que se ha desempeñado; es posible determina que el mayor porcentaje para la empresa “X” está entre 1 y 2 años y para la empresa “Y” menos

de un año (ver tabla 21 y 22) lo que para cada empresa puede indicar que al ser empleados con poco tiempo relativamente de pertenecer a la empresa, presentan una tendencia hacia realizar sus funciones de manera dedicada y con suficiente energía pero no tanto con absorción o compenetración en sus tareas y con la misma empresa como resultado final.

Todo esto indicando un área de oportunidad para que se puedan trabajar programas que permitan mejorar los puntajes alcanzados.

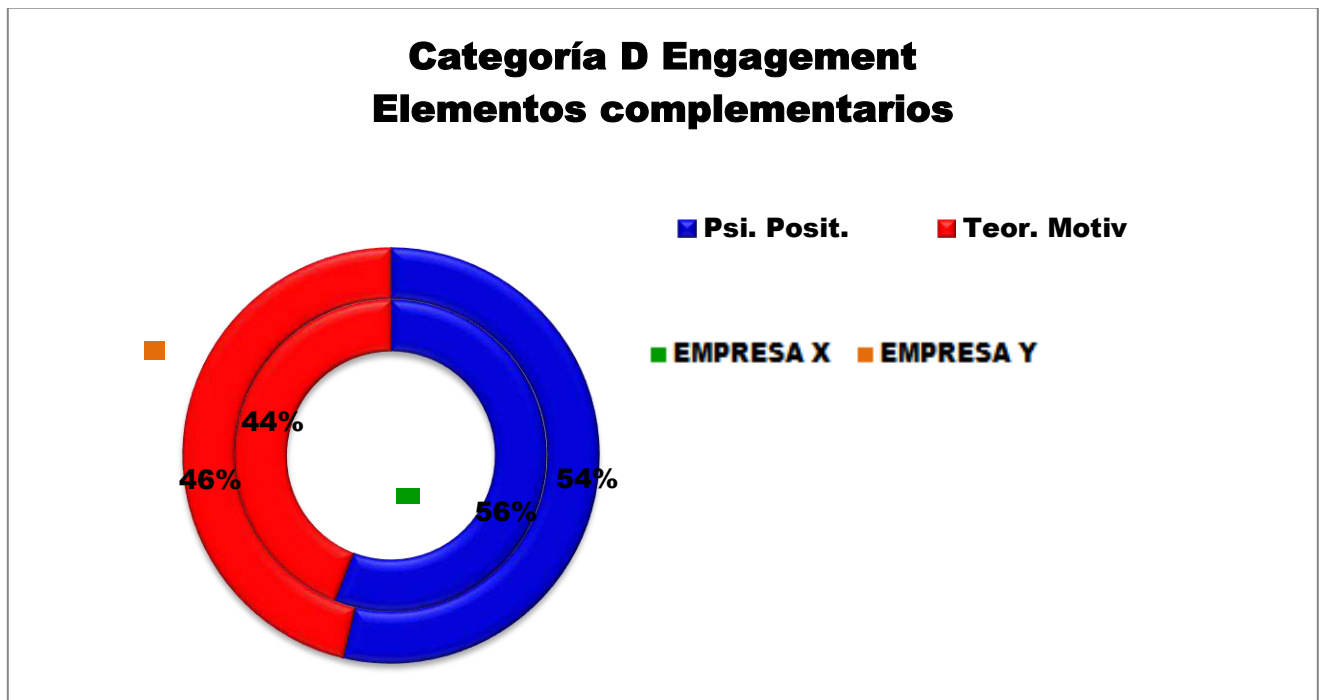
Gráfico 9. *Nivel de Categoría D del nivel de Engagement*



En el gráfico 9 se refleja que en la categoría D del Engagement se puede determinar que ambas empresas continúan con un nivel muy alto, correspondiendo un 70.3% a la empresa "X" y un 81% para la empresa "Y".

Nuevamente se puede determinar que los puntajes entre las empresas contiene una diferencia significativa de 10 puntos en los que se refleja que para la empresa "X" los aspectos complementarios para el engagement correspondientes a las generalidades de psicología positiva y teorías de la motivación representan un área a reforzar con el fin de que alcance el nivel muy alto, ya que si se suman las puntuaciones tanto del nivel de alto como de muy alto, el nivel total es muy alto lo que reafirma la opción de reforzar los aspectos retomados en ésta categoría a fin de mejorar el nivel obtenido.

Gráfico 10. *Elementos complementarios del Engagement*



Específicamente se pueden analizar los componentes correspondientes a dicha categoría y es posible ver que en cuanto a los reactivos que refieren a algunas generalidades de la psicología positiva y de las teorías de la motivación, los resultados para ambas empresas son

igualmente muy similares. Para la empresa "X" un 56% responde a los aspectos de la psicología positiva y un 44% a las generalidades de las teorías de la motivación; mientras que para la empresa "Y" un 54% es de aspectos de la psicología positiva y un 46% de aspectos de las teorías de la motivación.

Si se sigue la misma línea de contraste con los datos demográficos es posible determinar que para ambas empresas el mayor porcentaje de empleados encuestados es de hombres (ver tabla 19) muy por encima del 50%, lo que podría sugerir que al ser hombres los encuestados los niveles evaluados en ésta categoría correspondan al hecho que los hombres están en sus trabajos de forma tranquila mientras así lo sientan y en el momento que la percepción cambia tienden a cambiar de trabajo, de manera más fluida que las mujeres que por su naturaleza más emotiva tiende a vincular su trabajo con procesos cognitivo-emocionales más complejos haciéndolas permanecer en un puesto de trabajo así las condiciones no las haga sentir cómodas, o bien su percepción de sus funciones no sea tan positiva.

4.5 Esquema del perfil del ADN Organizacional y del Engagement obtenido

Diversos estudios orientan sus investigaciones, análisis y resultados en busca de un hallazgo que permita perfilar una serie de indicadores a fin de crear un parámetro de medición con el cuál poder realizar diagnósticos, intervenciones y planes de acción entre otros que conduzcan a mejorar la fluidez con la que las empresas suelen trabajar, buscando así, la optimización de sus recursos tanto materiales como de capital humano.

Una de las aportaciones que se extrae del diseño de la escala, su aplicación y su análisis posterior es un cuadro que sintetiza de igual forma por dimensiones y donde se hace posible la identificación y descripción de una serie de indicadores que dan forma a un perfil final de ADN Organizacional y Engagement, correspondiente a ésta investigación como un primer acercamiento a una forma diferente de delimitar las modificaciones que ejercen su fuerza sobre las organizaciones en especial porque el cambio es dinámico y está a merced del impacto de muchas variables que como en este caso se hacen necesarias evaluarlas desde posturas y posiciones diferentes con el fin de optimizar la comprensión y aplicabilidad de nuevas herramientas en el ejercicio de la profesión.

A continuación se exponen los indicadores encontrados en la presente investigación, para dar forma al Perfil de ADN Organizacional y Engagement obtenido a partir de los componentes teóricos elegidos.

Figura 5. Perfil de los principales indicadores de ADN Organizacional y Engagement obtenido

Dimensión	Aspecto	Indicadores
<u>ADN Organizacional</u>	Fortalezas	1. El puesto ocupado juega un papel importante en el nivel de conocimientos de la estructura que corresponde al ADN.
		2. La actualización en capacitación de funciones, tareas y lineamientos que reciben los empleados es un factor que impacta el nivel evaluado.
		3. Nivel de ADN obtenido responde a la importancia de la cantidad de información y guía que los empleados perciben que la empresa les proporcionan según sus funciones.
		4. Los elementos de la cadena de ADN Organizacional de Neilson están presentes de forma proporcional, ya que las diferencias son de 1 punto entre si indicando que existe una tendencia a dar importancia a los 4 elementos.
		5. Los puntajes de los tipos de ADN Organizacional de Holdon & Silverman resultaron distintos, pero equilibrados y presentes de forma proporcional con diferencia de entre 1 y tres puntos, sugiriendo una tendencia a tener presente aspectos de los 4 tipos de manera además equitativa.
		6. A pesar de la diferencia tan pequeña, el tipo de ADN con mayor puntaje es el conceptual que da responsabilidad a los empleados y evalúa su desempeño.
		7. El segundo tipo de ADN con mayor puntaje es el factual que da importancia a la realidad de procesos y políticas como una realidad vivida en la organización, claro reflejo del conocimiento que expresan tener los empleados.
	Áreas de oportunidad	1. El grado académico sugiere que para determinar el nivel de ADN Organizacional, también interviene otros factores como puesto ocupado y actualizaciones en la capacitación de las funciones de sus tareas.
		2. La edad es un elemento que puede influencia la importancia de manejar conceptos de las génesis de la empresa, en tanto tenga un impacto en la fluidez de las realización de las tareas del puesto.
		3. El género puede ser un factor que dinamice los resultados la escala es aplicada a otras áreas, ya que la forma en la que ambos géneros reflejan sus sentir guarda similitudes pero también grandes diferencias lo que podría arrojar resultados muy diferentes a los obtenidos.
<u>Engagement</u>	Fortalezas	1. El nivel obtenido de Engagement es muy alto, lo que sugiere que existe una compenetración con las funciones según el puesto ocupado.
		2. El grado académico incide en el nivel muy alto de dedicación, ya que sea para tareas operarias o administración ambas comparten la característica de necesitar una dedicación alta, en aspectos y formas muy diferentes, pero al final necesario.
		3. Edad impacta en nivel muy alto de energía en general al realizar las tareas, lo que se ve reflejado al obtenerse un nivel muy alto y corresponder a empleados de edades entre 21 y 30 años.
		4. Nivel de Engagement responde ala cantidad de tiempo de pertenecer a la empresa y al puesto que actualmente se ocupa, pues al corresponder a un tiempo corto sugiere un nivel de motivación por aprender y hacer bien el trabajo característico de los primeros estadios de estar en un puesto.
		5. El vigor alto responde a la edad y al tiempo de permanecer en la empresa de los empleados que oscila entre 21 y 30 años de edad y entre menos de 1 año a 2 años.
	Áreas de oportunidad	1. La absorción baja con respecto a los otros elementos de Salanova, responde a la edad de los empleados que en su mayoría son de generación Millenians, sugiriendo que son empleados que no buscan sentirse absorbidos por un empleo, sino estar abiertos a cambiar de trabajo cuando lo quieran o crean necesario.
		2. El compromiso con las tareas a realizar varía según el puesto ocupado, sugiriendo que los puntajes podrían variar si se aplica a otras áreas.
		3. Los niveles de positivismo encontrados sugieren que por ser mayor número de hombres evaluados la correspondencia con los puntajes están asociados a la poca tendencia a la queja que los hombres por procesos de socialización y cultura no tienden a presenta; lo que apunta q si es mayor el número de mujeres podrían ser distintos los niveles.

Fuente: Rojas, S (2017)

4.6 Análisis de correlación

Martínez, R & otros (2009) indican que la interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva, valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa, valores próximos a cero indican que no hay una correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. Los signos positivos y negativos solo indican la dirección de la relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga o si disminuye si la otra lo hace.

De igual manera Martínez & otros(2009) indican que un rango de interpretación puede ser el siguiente:

Figura 6. Rango del grado de correlación de Spearman

Rango	Relación
0 - 0,25	Escasa o nula
0,26 - 0,50	Débil
0,51 - 0,75	Entre moderada y fuerte
0,76 - 1,00	Entre fuerte y perfecta

Siendo ésta una investigación de tipo cualitativa el método adecuado para realizar una análisis de correlación es el Rho de Spearman, el cual es realizado con el sistema estadístico del SPSS, el cuál evidencia según la tabla 23 que la puntuación arrojada es de una significancia de -.276 lo cual indica que dentro del rango del grado de correlación es inversa pero muy baja, lo cual sugiere que si una variable disminuye la otra aumenta, o si aumenta la otra disminuye, pero en un grado escaso o casi nulo.

Tabla 23. Grados de correlación entre la dimensión del ADN Organizacional y elEngagement

Correlations				
		ADN	Enng_m	
Spearman's rho		CorrelationCoefficient	1.000	-.276
	ADN	Sig. (2-tailed)	.	.155
		N	32	28
		CorrelationCoefficient	-.276	1.000
	Enng_m	Sig. (2-tailed)	.155	.
		N	28	28

4.7 Discusión

Dentro de ésta investigación uno de los valores agregados que se pueden extraer es el hecho innegable de la iniciativa por analizar la posibilidad de plantear una herramienta desde una perspectiva más innovadora que genere un espacio para la reflexión sobre la importancia tan relevante de emprender una serie de proyectos en dirección a la renovación y mejoramiento de las herramientas diagnósticas y de evaluación con las que cuenta actualmente la psicología en su rama laboral y organizacional específicamente.

Si se hace una pequeña comparación con los estudios expuestos en los antecedentes del presente trabajo, es posible determinar brevemente que el planteamiento que se hace en ésta investigación permite abrir el camino para que se genere toda una serie de diseños de herramientas de evaluación que permitan emitir un diagnóstico más preciso en relación a la cambiante dinámica organizacional que sufren las empresas en medio de una igualmente cambiante sociedad de negocios que genera muchas, diversas y nuevas formas de interacciones laborales que son necesario abordar de manera más asertiva con herramientas actuales.

Los estudios antes mencionados en éste trabajo aporta la iniciativa de evaluar la relación reciproca entre variables que pueden ejercer o no influencia entre sí ante una problemática; por lo que partiendo de ésta primicia es que se hace posible desarrollar en ésta investigación una propuesta de herramienta compuesta, es decir, conformada para evaluar dos variables y en un futuro más dentro del gama existente dentro de la psicología laboral.

Por lo anterior el punto de comparación no va a ser desarrollado en ésta oportunidad más allá de la innegable primicia de evaluar dos variables con el fin de evaluar los resultados obtenidos.

Razón de lo anterior, es posible notar que las variables estudiadas en ésta investigación han sido estudiadas en otras investigaciones, sin embargo desde posturas y punto de vista muy distintos, inclusive desde autores que plantean teorías diferentes como lo son Holdon & Silverman (2007) al plantear los cuatro tipos de ADN Organizacional a partir de sus estudios en cuatro empresas importantes, mientras que en otros estudios como el de Gracia, E.(2010) el estudio del ADN Organizacional es explorado desde los planteamientos de los tipos de empresas que pueden darse desde la ADN Organizacional propuestos por Neilson, G. (2005).

Notándose así como se amplía la riqueza del análisis y la exploración de distintos autores y como en medio de sus planteamientos es aún posible introducir y plantear aspectos y perspectivas innovadoras que renueven la posibilidad de abordar las distintas dificultades que acontecen en las empresas.

Por su parte en cuanto a los aspectos del Engagement, en ésta investigación se retoman los elementos que propone Salanova & otros (2004) que caracterizan a una empresa y un empleado engaged (Vigor, dedicación, absorción) pero se plantean nuevos reactivos complementándolos con aspecto de las teorías de la motivación laboral y la psicología positiva en las organizaciones con el fin de reforzar la evaluación de aspectos que se entrelazan y guardan una estrecha relación entre sí para conocer el sentido de compenetración del empleado con la empresa y de la empresa en sí.

En éste sentido los estudios que se toman como antecedentes en ésta investigación muestra evaluación del Engagement desde el mismo instrumento propuesto por Salanova tal y como lo es Salcedo, M.P (2013); por lo que el valor agregado dentro de esta investigación es el planteamiento de reactivos nuevos y complementarlos con reactivos que respondan a teorías de la motivación y la psicología positiva.

En síntesis un aspecto netamente innovador es el planteamiento de un instrumento que mida en una sola herramienta dos variables con el fin de que se evalúen aspectos de las variables inclusive muy diferentes y desde otras perspectivas de las mismas variables con el fin de explorar otros planteamientos que otros autores han propuestos, pero que no se han tomado en cuenta para diseñar herramientas diagnósticas y evaluativas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez que el proceso de ésta investigación alcanza la fase de extraer las conclusiones al haber finalizado la fase de análisis seleccionados para los efectos que competen dentro de éste trabajo, se procede a exponer las conclusiones más relevantes.

Como primera conclusión es posible de determinar que si es factible diseñar una instrumento que mida en una misma herramienta las variables de ADN Organizacional y Engagement, ya que no existe antecedentes de la existencia de alguna herramienta, convirtiéndose en un elemento innovador dentro de ésta investigación y con mucho potencial, significando un aporte muy importante tanto en la investigación como en el ejercicio de la consultaría al ofrecer una herramienta que permita hallar elementos estructurales de ambas variables para dar solución a muchas dificultades que tienen su origen en las variables estudiadas.

Seguidamente se puede concluir haciendo una correspondencia con las preguntas de investigación y los objetivos que dieron forma a ésta investigación a través de cada una de las así:

Los niveles alcanzados de las dos dimensiones, ADN Organizacional y Engagement son muy altos dejando claro que las empresas participantes si cuentan con las condiciones positivas y estables para medir en un primer acercamiento el comportamiento de las variables.

El tipo de ADN Organizacional presente en ambas empresas no es de un solo tipo o no se presenta de forma pura sino que, los puntajes obtenidos sugieren que a pesar de que los porcentajes no son iguales, si guardan entre sí una distribución proporcional sin una marcada diferenciación que permita concluir en un tipo de ADN específico.

Los elementos indicados por Salanova & otros (2002) si están presentes de manera proporcional, con una distribución proporcional, sin embargo realizando una correspondencia con aspectos de los datos demográficos permiten concluir que al tener los trabajadores una edad promedio de 20 a 30 años el nivel obtenido en el factor de absorción se presenta como un área de oportunidad, ya que puede creerse hipotéticamente que responde a personas de generación millennial que se caracterizan por ser poco aprensivos y más abiertos a cambiar en tanto así lo desean o haya condiciones mejores sin pensarlo mucho, en especial cuando de puestos de trabajo se habla.

Los reactivos que constituyen las categorías de las generalidades de psicología positiva y teorías de la motivación, como aspectos elegidos para complementar los factores característicos del Engagement, arrojan ser un muy importante aporte a la medición del Engagement, ya que refuerzan la percepción que es indicada por el trabajador con respecto al porque? los niveles de absorción, dedicación y vigor tiene las puntuaciones que tienen, y a la vez refuerzan los indicadores que se perfilan como fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar.

Con respecto a la posible correlación que se planteaba como hipótesis dentro de ésta investigación, se encontró que para éste primer acercamiento con una muestra pequeña es inversa negativa es decir que si una variable sube la otra baja y viceversa, pero de tendencia muy baja casi nula, por lo que no se hayan las puntuaciones suficientemente contundentes desde el sistema estadístico del SPSS, para determinar la existencia de una correlación fuerte y representativa.

5.2 Recomendaciones

Siendo que ésta investigación está pautada hacia el diseño de una escala de medición de las variables del ADN Organizacional y el Engagement y para lograrlo fue necesario realizar una aplicación como primer acercamiento, es preciso rescatar algunos aspectos claves para plantear a partir de la aplicación y el análisis de los resultados recomendaciones en dos vías, para el fortalecimiento del instrumento como herramienta de medición o diagnostico y para las empresas participantes en la aplicación.

Para la aplicación de la escala como instrumento utilizado

Como primera recomendación que se desprende de la presente investigación es efectuar una aplicación del instrumento diseñado a un número mayor del utilizado como muestra, ya que este es un primer acercamiento, a fin de ver cuál es el comportamiento de la escala.

La segunda recomendación es de manera específica en factores que arrojaron los datos demográficos, ya que a fin de conocer el comportamiento del instrumento diseñado para ésta investigación, se hace importante saber si al delimitar la muestra existen diferencias o similitudes muy marcadas con respecto a factores como:

Edad, ya que en la edad con mayor puntaje es de entre 21 a 30 generación millenians, siendo que si se utilizan otras generaciones puedan existir variaciones en los resultados.

Grado académico, ya que los encuestados pertenecen a los puestos de operarios y administración en su mayoría, lo que sugiere que al incluirse otras áreas puede también haber variaciones en los puntajes alcanzados

Puesto ocupado actualmente, con el fin de ver si los resultados arrojados difieren o se asemejan a los obtenidos.

Género, a fin de determinar si a mayor número de hombres o de mujeres o igual número, se registran variaciones y que impacto causan.

Único puesto, ya que la percepción que los empleados tienen de sus puestos de trabajos podría sugerir que puede verse influenciada por si es el único puesto o no.

Estado civil, es un aspecto importante ya que el mayor número de los trabajadores encuestados son solteros y jóvenes, lo que sería interesante delimitar en la medición a trabajadores casados o en unión libre y de mayor edad, para determinar si hay variaciones importantes en las puntuaciones obtenidas.

Para las empresas participantes en la investigación

La principal recomendación para las empresas es reforzar o introducir el plan de actualización periódica según los temas relacionados con los puestos de trabajo, y de los procesos de la empresa que son vitales para las tareas y las funciones que los empleados necesitan realizar, ya que sin duda fue el factor que marcó la diferencia entre las puntuaciones obtenidas en cada empresa.

Haber observado que el factor de actualización significó un puntaje muy alto en la medición de las variables, permite diseñar una propuesta del plan que va dirigido a brindar actualizaciones periódicas a los empleados sobre sus tareas y el porqué? esas tareas existen, la importancia en el engranaje del sistema de producción; trabajando así los aspectos medulares del perfil de ADN Organizacional, que a su vez va a permitir la que relación con los indicadores obtenidos de Engagement se genere en un mayor grado.

Lo anterior ya que como segundo aspecto que se actualizaría y reforzaría es el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa y con sus tareas o funciones, pues el dominio de la secuencia de cada tarea provee a su vez un sentido de apropiación de ser un elemento importante en el engranaje de la fluidez de la dinámica en general de la empresa.

Diversos son los modelos de programas de actualizaciones en la capacitación del personal para distintos temas que la empresa desee trabajar en aras de alcanzar objetivos, por lo que se plantea dentro de ésta investigación una propuesta de lo que puede ser un esquema de la estructura del plan de actualización periódica de las capacitaciones para los empleados dentro de la empresa; ver figura 7.

La idea final es que se diseñe un manual para cada módulo con el cual se pueda estandarizar el plan de actualizaciones de capacitaciones periódicas, de momento el tiempo será cubierto por las necesidades específicas que tenga la empresa con relación a cada módulo, decidiendo que temas y aspectos importantes tocar que puedan fortalecer el objetivo del modulo.

Los módulos que responden a los indicadores que se obtuvieron en ésta investigación correspondientes al ADN Organizacional son: III, IV, V, VI, VIII; mientras que los módulos que responden a los indicadores arrojados para la variable o dimensión del Engagement son: I, VI, VII, IX,

tal y como lo describe la figura 7 correspondiente al esquema del plan de actualización de las capacitaciones al trabajador.

El periodo sugerido para la actualización esta dado por colores y asignado según el puesto lo requiere, siendo así que el color para las actualizaciones será rojo semanal, amarillo quincenal, verde mensual, rosa bimestral, azul trimestral.

Se ha elegido ese rango de periodicidad ya que al ser actualizaciones es preciso que cumplan con los objetivos de refrescar o dar nueva información en un rango de tiempo flexible que no obstruya la producción y cumpla su objetivo de ser un reforzador.

Figura 7. Propuestas de sistema de actualización de capacitaciones al empleado

Módulos	Descripción breve del del módulo	Puestos			
		Operarios	Administración	Mandos Medios	Gerencia
		Periodo asignado			
I Cómo evitar fallas más comunes	Se retomará en la sesión 15 minutos para actualizar los tips que son necesarios tener siempre presentes para evitar todas las fallas, pero en especial las más comunes.	Semanal	Quincenal	Quincenal	Mensual
II Impacto general del buen o mal desempeño	Se utilizarán 15 minutos para hablar de los tres indicadores más importantes que detonan un buen y un mal desempeño y el impacto traducido en consecuencias para el desempeño de las funciones o tareas del puesto.	Semanal	Quincenal	Mensual	Mensual
III Funciones prioritarias del puesto	Estos 15 minutos se utilizarán para actualizar la identificación de las funciones o tareas prioritarias del puesto con el fin de que los trabajadores siempre las tengan presentes.	Quincenal	Quincenal	Mensual	Mensual
IV Disposiciones generales de la empresa	Son 15 minutos destinados a actualizar las disposiciones generales que impactan de forma directa e indirecta en las funciones y tareas de los puestos, con el fin de que los trabajadores tengan en su conocimiento los cambios o mejoras.	Quincenal	Quincenal	Mensual	Mensual
V Responsabilidad del empleado en su puesto	Con éstos 15 minutos se pretende resumir las responsabilidades de los trabajadores en sus respectivos puestos, con el fin de que ellos a partir de la información constante y actualizada de sus responsabilidades, tenga las herramientas para poder asumir dicha responsabilidad con compromiso.	Quincenal	Mensual	Bimestral	Trimestral
VI El empleado activo clave en la empresa	Para éstos 15 minutos la consigna irá en dirección a informar de forma actualizada el impacto importante que causa el trabajador como un activo clave de la empresa, a fin de crear de forma paralela sentido de pertenencia y motivación	Quincenal	Mensual	Bimestral	Trimestral
VII Sentirse parte de la empresa	Estos 15 minutos se destinarán actualizar la información que conocen los trabajadores dirigida hacia los aspectos que buscan enganchar al empleado a la empresa, a sus tareas, funcione, a su puesto de trabajo.	Mensual	Mensual	Bimestral	Trimestral
VIII Razón de ser de la empresa	Con estos 15 minutos se busca que los empleados reciban actualización en temas de la razón de ser de la empresa, donde se les haga conocer aspectos genéticos que dieron vida a la empresa en la que trabajan a fin de generar paralelamente sentido de pertenencia y comprensión de la forma en la que la empresa opera.	Mensual	Mensual	Trimestral	Trimestral
IX Fluir en la empresa	En estos 15 minutos se actualizaran temas de los pro que tiene trabajar en la empresa, la forma en la se busca que todos crezca, que tengan buenas condiciones de trabajo, buenas relaciones, un buen ambiente, a fin de generar un percepción y una práctica positiva del empleado hacia las fusiones, tareas, compañeros y empresa en general.	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral

Fuente: Rojas, S. (2017)

Referencias bibliográficas

- Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q. & Hartnell Ch. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and task performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performans Journal*.
- Berardi A (2015). Motivación Laboral y Engagement (Tesis de Licenciatura). Universidad FASTA. Buenos Aires. Argentina..
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10 (5), 831-839.
- Cárdenas, T. & Jaik, A. (2014). Inventario para la medición del Engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32),
- Contreras, Francoise; Esguerra, Gustavo; (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, julio-diciembre, 311-319.
- Díaz, I & Pulido, I. (2006). ADN Organizacional: La clave de la ejecución. *Detalles IESA*, 11(3), 62-66.
- Fernández, R. (2015) Tipos de variables de investigación. Universidad para el Desarrollo Andino. Huancavelica, Perú.
- Ferrando, P., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). EL ANÁLISIS FACTORIAL COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 18-33.
- Fierro, I.J. (2013) Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones para la Organización actual. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*. Vol. 8 No.2
- García, C. (2013). Estudio de la relación entre el Engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México, en el período octubre de 2012-marzo de 2013 (Tesis de Maestría). Universidad Veracruzana. Veracruz, México.

- García, E.(2010). Estudio exploratorio del ADN Organizacional en el departamento de Ingeniería y Medio Ambiente de una empresa manufacturera multinacional y la influencia que sobre el mismo ejerce el Compromiso con el trabajo, uno de los factores estudiados por la Psicología Positiva (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
- González, D.J (2008) Psicología de la Motivación. Editorial Ciencias Médicas, Habana, Cuba.
- Hernández, R, Fernández C. y Batista, MP (2010) Metodología de la Investigación, Editorial Mcgraw Hill, 5ª Edición, México D.F.
- Holdon & Silverman (2007) ADN Organizacional...
- <https://www.significados.com/engagement/> Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600-619, recuperado enero 2017.
- Manteca, A.J & Durán, M.A. (2012). Engagement en profesionales de la acción social. ISSN Electrónico Dialnet, 51, 45-68.
- Martínez, R. & otros 2009. El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman en la cartelización. Instituto Superior de Ciencias Médicas de la Habana. Habana, Cuba.
- Miranda, A.V (2013). ADN Organizacional y disciplinas de las organizaciones Inteligentes en empresas de Servicios en la ciudad de Maracaibo (Tesis de Maestría-). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Neilson, G. and Pasternack, B. (2005). keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance. New York: Crown Business.
- Nielson, G.A., B.A. Pasternack y D. Mendes (2005a): «The 7 types of organizational DNA». En extfile.bah.com/livelink/livelink/139648/?func=doc.Fetch&nodeid=139648. Consulta: agosto de 2005.

- Nielson, G.A., B.A. Pasternack y D. Mendes (2005b): «The four bases of organizational DNA». En extfile.bah.com/livelink/livelink/137238/?func=doc.Fetch&nodeid=137238. Consulta: agosto de 2005.
- Padilla, J. C. (2013). Escalas de medición. *Paradigmas*, 2(2), 104-125.
- Robbins S & Judge T (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Precentil Hall.
- Romero, Y. (2014). Gestión: Genética Organizacional: Un modelo para la regeneración de la empresa. *FOCUS* (21) p.12-14.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. University of Toronto. Torornto, Canadá.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. Recuperado de <http://www.cop.es/papeles>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Bresó, E. y Shaufeli W.B (2008). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del Burnout y del Engagement. Universitat Jaume I, Utrech University Holanda. Barcelona, España y Holanda.
- Salcedo, M.P (2013). *El papel del Engagement en la dirección de una PYME* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14. 3-10.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González- Romá, V. & Bakker, A. (2002a). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Tripiana, J. & Llorens, S.. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *anales de psicología*, 31 N°2, 637-638.
- Urrutia, M., Barrios, S, Gutiérrez, M. & Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*, 28(3), 547-558. Recuperado en 04 de octubre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000300014&lng=es&tlng=es.
- Vila, G., Álvarez, D., Castro, C. (2015). Análisis del Engagement en el trabajo: Determinantes y Consecuencias en la Empresas Españolas Asociadas a Redemprendia. España: ReDemprendia.
- Villegas, A. (2011). Formando ADN Empresarial. Modelo de Gestión de Negocios. Tabasco, México: Lecciones de Negocios.
- Zapata Rotundo, G., & Canet Giner, M. (2008). PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE MEDICIÓN A PARTIR DE UNA APLICACIÓN EMPÍRICA. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 8 (2), 1-26. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Anexos

ANEXO 1. Escala de ADN Organizacional y Engagement

ENCUESTA DE ADN ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT

Instrucciones generales

- No hay respuestas buenas ni malas - No deje ninguna pregunta sin responder.
- Los datos e información suministrados serán de uso confidencial y para uso académico.
- Responda de la forma más sincera, para conocer mejor a la empresa.

Parte I: Información General

Grado académico: Secundaria() Preparatoria() Carrera técnica() Carrera Trunca() Licenciatura() Maestría() Doctorado()	Edad: Menos de 20() 21-30() 31-40() 41-50() 50 o más()
Estado civil: Soltero/a() Casado/a() Viudo/a() Unión libre() Divorciado() Otro()	Género: M () F () Otro ()
Puesto que desempeña actualmente: Operario() Administración() Mando medio() Gerente()	Es el único puesto que ha desempeñado en la empresa: ()si ()no
Tiempo en la empresa: menos de 1 año() 1-2 años() 3-4 años() 5 o más años()	

Parte II: ADN Organizacional y Engagement: Las siguientes frases se refieren a conocimientos del lugar en el que trabajo y sentimientos de las personas en sus puesto, por favor lea cuidadosamente cada frase y elija la opción que le hace sentir más identificado. Responda de la siguiente manera:

N°	<u>Reactivos</u>	Siempre	Casi siempre	Casi Nunca	Nunca
<u>Puntuación de respuesta</u>		<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
<u>Dimensión de ADN Organizacional</u>					
Categoría A: Elementos ADN Organizacional by Gary Neilson					
1	Sé quién es mi jefe inmediato al que le expreso todo lo referente a mi trabajo.				
2	Conocer los departamentos que tiene la empresa, es útil en mi trabajo.				
3	Los reportes del desempeño de mi trabajo los entrego sólo a mi departamento.				
4	Cuando me evalúan, me informan qué funciones realizo bien o mal.				

5	Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo.				
6	Cuando me evalúan me dicen en qué aspectos debo mejorar				
7	Conozco quién es la persona encargada de tomar las decisiones en mi área de trabajo.				
8	Tengo claro las decisiones que puedo tomar en mi trabajo.				
9	Son varias las personas encargadas de tomar las decisiones de cómo hacer las tareas en mi área de trabajo.				
10	En mi trabajo se reconoce cuando las tareas han sido finalizadas de manera correcta.				
11	Hacer un buen trabajo a tiempo, se reconoce.				
12	Hay beneficios por tener antigüedad laboral en la empresa.				
Categoría B: Tipos de ADN Organizacional by Holdon & Silverman					
13	La empresa quiere que cada empleado administre bien su trabajo al saber bien sus funciones.				
14	Se involucra periódicamente a los empleados en el análisis de resultados financieros.				
15	Se capacita al empleado para que conozca cómo impacta su trabajo, en los resultados financieros de la empresa.				
16	Hacer bien el trabajo es beneficioso para la empresa y para el empleado.				
17	En la empresa se busca que los equipos de trabajo siempre realicen sus funciones de forma correcta.				
18	La empresa busca que todos sus empleados sean responsables de su propio desempeño.				
19	Se nos ha indicado que todos deben trabajar con todos, haciendo lo que sea necesario para alcanzar el objetivo común.				
20	En ésta empresa se busca que los empleados trabajen en equipo, aprendiendo unos de otros.				
21	Cada equipo de trabajo es responsable de resolver sus problemas entre todos sus miembros.				

22	En ésta empresa se mide periódicamente el desempeño, a fin de que todo el trabajo se realice adecuadamente.				
23	Los empleados toman las decisiones necesarias, sobre cómo hacer las tareas que les corresponde directamente.				
24	Aunque existen normas y manuales para realizar las tareas, los empleados tienen la confianza para organizar las prioridades de sus funciones.				
25	La base de la empresa es la forma en la que los equipos de trabajo hacen sus funciones.				
26	La empresa se caracteriza por ser accesible y parte de la comunidad.				
27	El trato entre los empleados es equitativo en oportunidades de crecimiento laboral.				
28	La capacitación en temas de relaciones humanas, es un aspecto importante que ofrece la empresa.				
29	Los empleados son involucrados al fijar los objetivos de las tareas que van a realizar en sus puestos de trabajo.				
30	Los empleados cuentan con la información necesaria para realizar las tareas de su puesto de trabajo.				
31	El aprendizaje y el desarrollo de los empleados son las claves del éxito de la organización.				
32	Las dificultades de los empleados en sus puestos de trabajo se resuelven según se van generando.				

Dimensión de Engagement

Categoría C: Elementos de Salanova y Generalidades del Engagement					
33	En mi trabajo siento mucha energía				
34	Me siento lleno de energía mientras trabajo.				
35	Puedo continuar trabajando horas extras, después de mi jornada.				
36	Me puedo concentrar con facilidad cuando estoy trabajando.				
37	Puedo ver como mi trabajo se ve reflejado en los resultados.				

38	Me gusta realizar las tareas bien de principio a fin.				
39	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.				
40	Estoy orgulloso(a) del trabajo que hago.				
41	Las tareas de mi puesto yo las desempeño con energía y alegría.				
42	Siento que al realizar mi trabajo, tiene propósito y sentido para mí.				
43	Las tareas que hago en mi trabajo me inspiran.				
44	Me interesa que cada tarea de mi puesto de trabajo, se haga de la mejor manera.				
45	Siento que en mi trabajo el tiempo vuela.				
46	Siento que tengo el estado físico y emocional para realizar mi trabajo.				
47	Me hace feliz ver los resultados de mi trabajo.				
48	Hacer mi trabajo bien, me hace estar cómodo en mi trabajo.				
49	El trabajo que hago me hace sentirme parte de la empresa.				
Categoría D: Aspectos complementarios de Psicología Positiva y Teorías de la motivación laboral en el Engagement					
50	Siento que realizo las tareas de mi puesto de trabajo con dedicación.				
51	Las relaciones interpersonales que establezco con mis compañeros(as) me hacen sentir bien en mi trabajo.				
52	Siento que mi trabajo me reta a ser mejor y dar mi mejor esfuerzo.				
53	Considero que mi trabajo me da la alegría necesaria para sentirme bien cuando lo hago.				
54	Soy feliz con las funciones que debo realizar en mi trabajo.				
55	Cuando los resultados no salen como lo espero, continué haciendo mi trabajo lo mejor posible.				
56	Me siento motivado(a) con las tareas que desempeño actualmente.				
57	En la empresa se reconoce mi esfuerzo y dedicación.				
58	El puesto que tengo en la empresa me hace sentir seguro(a) y				

	estable.				
59	La tecnología con la que realizo mi trabajo me permite aprender y mejorar mis conocimientos.				
60	Mi trabajo me da la oportunidad de crecimiento económico y personal.				

Gracias por su colaboración...!!!

ANEXO 2. Cartas de Expertos para validación de Instrumento

Monterrey, 29 de noviembre de 2017

División de Posgrado

Facultad de Psicología

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Mediante este documento, yo **Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguilón Ramírez** hago constar que como profesional con conocimientos amplios en Psicología Laboral y Organizacional, y siendo **Director de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León y Consultor de muchas empresas**; he revisado y brindado sugerencias de mejora al instrumento (cuestionario) de investigación para el proyecto de graduación (tesis), de la estudiante Stephany María Rojas Torres.

Dicho cuestionario está elaborado para una población de empleados en fábricas del estado de Nuevo León, dicho instrumento consta de dos dimensiones constituidas de dos categorías cada una dirigida a identificar los elementos claves de la estructura y tipo de ADN Organizacional; así como los elementos medulares del Engagement presentes en el momento de la evaluación.

La estudiante junto con su tutor el Dr. José Armando Peña Moreno, revisaron nuevamente el instrumento basándose en las sugerencias brindadas, lo cual permite que como profesional pueda validar el instrumento presentado.

Atentamente,


Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguilón Ramírez

México, 23 de Noviembre de 2017

División de Posgrado

Facultad de Psicología

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Mediante este documento, yo **David Carlos Pereyra Ruiz** hago constar que como profesional con post-grado o grado académico en **Psicología con Orientación Laboral y Organizacional**, he revisado y brindado sugerencias de mejora al instrumento (cuestionario) de investigación para el proyecto de graduación (tesis), de la estudiante Stephany María Rojas Torres.

Dicho cuestionario está elaborado para una población de empleados en fabricas del estado de Nuevo León, dicho instrumento consta de dos dimensiones constituidas de dos categorías cada una dirigida a identificar los elementos claves de la estructura y tipo de ADN Organizacional; así como los elementos medulares del Engagement presentes en el momento de la evaluación.

La estudiante junto con su tutor el Dr. José Armando Peña Moreno, revisaron nuevamente el instrumento basándose en las sugerencias brindadas, lo cual permite que como profesional pueda validar el instrumento presentado.

Atentamente,



David Carlos Pereyra Ruiz

Carta de experto # 3

Bogotá, 22 de agosto de 2017

Señores

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

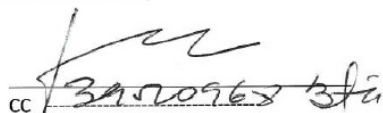
División de Posgrado

Mediante este documento hago constar que como profesional de la Psicología con postgrado en Gerencia y doctoranda en Ciencias de la Salud, he revisado y brindado sugerencias de mejora al instrumento (cuestionario) de investigación para el proyecto de graduación (tesis), de la estudiante Stephany María Rojas Torres.

Dicho cuestionario está elaborado para una población de empleados en una fábrica de papel, es un instrumento que consta de dos dimensiones constituidas de dos categorías cada una, dirigida a identificar los elementos claves de la estructura y tipo de ADN Organizacional; así como los elementos medulares del Engagement presentes en el momento de la evaluación.

La estudiante junto con su tutor el Dr. José Armando Peña Moreno, revisaron nuevamente el instrumento basándose en las sugerencias brindadas, lo cual permite que como profesional pueda validar el instrumento presentado.

Atentamente,



cc 34520968 345

Mg.,Ps. Yolanda Sierra Castellanos

Directora Postgrado

Psicología Ocupacional y Organizacional

Universidad El Bosque, Colombia

Carta de experto # 4

Bogotá, 6 de junio de 2017

Señores

División de postgrado

Facultad de psicología

Universidad Autónoma de México

Mediante este documento hago constar que como profesional con post-gradó en Psicología, he revisado y brindado sugerencias de mejora al instrumento (cuestionario) de investigación para el proyecto de graduación (tesis), de la estudiante Stephany María Rojas Torres.

Entiendo que dicho cuestionario está elaborado para una población de empleados en una fábrica de papel, dicho instrumento consta de dos dimensiones constituidas de dos categorías cada una dirigida a identificar los elementos claves de la estructura y tipo de ADN Organizacional; así como los elementos medulares del Engagement presentes en el momento de la evaluación.

Atentamente,



Ps. Mg. Liliana Osorio Jaramillo

Coordinadora de Evaluación

Universidad Católica de Colombia

Carta de experto # 5

Montevideo, 18 de octubre de 2017

División de Posgrado

Facultad de Psicología

Universidad Católica del Uruguay

Mediante este documento, yo **Javier Labarthe Carrara** hago constar que como profesional con post-grado o grado académico en **Psicología**, he revisado y brindado sugerencias de mejora al instrumento (cuestionario) de investigación para el proyecto de graduación (tesis), de la estudiante Stephany María Rojas Torres.

Dicho cuestionario está elaborado para una población de empleados en una fábrica de papel, dicho instrumento consta de dos dimensiones constituidas de dos categorías cada una dirigida a identificar los elementos claves de la estructura y tipo de ADN Organizacional; así como los elementos medulares del Engagement presentes en el momento de la evaluación.

La estudiante junto con su tutor el Dr. José Armando Peña Moreno, revisaron nuevamente el instrumento basándose en las sugerencias brindadas, lo cual permite que como profesional pueda validar el instrumento presentado.

Atentamente,

Javier Labarthe Carrara



FICHA DESCRIPTIVA Y RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

División de Posgrado

Fecha de Culminación de estudios: Diciembre, 2017.

LIC. STEPHANY MARÍA ROJAS TORRES

Título de la Tesis: “Diseño de una escala de ADN Organizacional y Engagement aplicada en dos empresas del Estado de Nuevo León”.

Número de páginas: 130

Candidata para obtener el Grado de Maestría en Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional.

Estructura: Tesis

Contexto temático: Diseño de una escala aplicada a dos empresas del estado de Nuevo León, México en agosto-setiembre 2017.

Propósito: Proponer de manera innovadora una herramienta que renueve las baterías de pruebas para diagnóstica y evaluar en la consultoría del ámbito laboral.

Objetivo: Diseñar una herramienta que mida en un mismo instrumento ADN Organizacional y Engagement.

Datos biográficos:

Nacida en San José, Costa Rica el 05 de Julio de 1983.

Hija de María Eugenia Torres Valverde y José Carlos Rojas Corrales.

Educación Profesional:

Licenciada en Psicología, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica.

Experiencia Profesional:

Prácticas profesionales cursos de Maestría (2016-2017)

Microbiología Industrial S.A (Enero–Agosto 2015)

Trabajos Independientes y formación (2010-2014)

Poder Judicial Costa Rica (Diciembre 2003–Octubre 2009)

Contacto de e-mail: stephope@gmail.com / stephope@costarricense.cr